Studio di Psicodramma di Milano

Scuola di Psicodramma

Diplomando **Paolo Mecacci**

Tesi di diploma

SIGNORE E SIGNORI,
VA IN SCENA LA FABBRICA!

Psicodramma e applicazioni Sociometriche
all'interno dello stabilimento FCA MASERATI
di Mirafiori - Torino

Anno Accademico 2016

Studio di Psicodramma di Milano

Scuola di Psicodramma

Anno Accademico 2016

La Vita è fortissima!

a tutti quei preziosissimi incontri

che mi hanno aiutato

a comprendere questa verità.

"... il nostro incontro rimane la meta della libertà"

(Jacob Levy Moreno)

Se incontri un essere umano nella folla, seguilo… seguilo.

(Daniel Pennac)

Indice

Incipit ……...…… pag. 7

Introduzione
Il contesto di lavoro in FCA Mirafiori
Lo stabilimento di Mirafiori ..…….……. pag. 9

Il World Class Manufacturing
Conoscere il modello per intervenire
Le origini del WCM ….…… pag.12
Cosa è nello specifico il WCM …….…… pag. 14

Capitolo I
FCA-MASERATI: Progetto "Team Building"
Il gruppo di lavoro …….……... pag. 16
Lo psicodramma: strumento di attivazione e di ricerca ……. pag. 17
Il Metodo. Lo psicodramma in azienda ……. pag. 19

Capitolo II
Il Progetto. Entriamo nei dettagli …….…...……..… pag. 20
La fase operativa: i TEAM BUILDING …….……..... pag. 20
Le macro fasi del progetto formativo "Team Building" ……..... pag. 22

Regie di conduzione. Una sessione tipo
Domini: Regia della sessione di "Ingresso"
1.1 Battesimo del Team Leader …… pag. 23
1.2 Presentazione di sé ai compagni ……. pag. 24
1.3 Storie lavorative. Story Telling professionale …… pag. 25
1.4 Proiezioni nel futuro: Il cuscino Mirafiori …….. pag. 26
1.5 Punti di forza e punti di debolezza ……..… pag. 27
1.6 Test Sociometrico ……..……. pag. 28
1.7 Creazione elemento simbolico …… pag. 29

Domini: Regia sessione di "Uscita"
2.1 Riprendere il filo. Una settimana di esperienze ……. pag. 30
2.2 Il collega che mi ha colpito di più. Sociometria …… pag. 31
2.4 Preparazione al Ruolo: dirsele in modo utile …… pag. 32
2.5 Test Sociometrico …… pag. 33
2.6 Creazione elemento simbolico…….. pag. 34
2.7 Elaboriamo il nostro Motto ……. pag. 35

Regie di conduzione. Una sessione tipo
Gruppi Induction *("... Il Direttore-Caronte")*…….…….…. pag. 36
Induction : Regia della sessione di "Ingresso"
1.1 Presentiamoci …….…..... pag. 37
1.2 Sottogruppi di discussione ……..…… pag. 38
1.3 Un solo gruppo, tanta immaginazione ……..…… pag. 39
1.4 Scriviamo il nostro motto …….…...…… pag. 39
.
Induction : Regia della sessione "Out"
2.1 Ripartiamo con i sottogruppi. …… pag. 40
2.2 Proiettati nel futuro. Come sento che starà lì …… pag. 41
2.3 Noi e i Supervisor …….. pag. 41
2.4 Motto della squadra …… pag. 42

Gruppi Shift Manager e Supervisor (i Capi)
Regie di conduzione. Una sessione tipo
1.1 Presentiamoci …… pag. 43
1.2 La Taverna …… pag. 44
1.3 WCM: Ragioniamoci insieme …… pag. 45
1.4 Mi prendo l'impegno……..... pag. 46

Gruppi Team Building con RSA
Regia e descrizione della sessione
1.1 Presentiamoci …….. pag. 48
1.2 Confrontiamoci sui temi importanti …… pag. 48
1.3 Apprendiamo e consideriamo le cose insieme … pag. 49
1.4 Fantasia sul palcoscenico ……

Capitolo III
Rilevazione dati e analisi grafico-statistica …… pag. 51
La Qualità della Leadership …… pag. 54
Tipologie e Stili di Leadership ……. …….. pag. 55
Analisi a due Variabili …… pag. 57

Il Sociogramma e l'Analisi Sociometrica
Il Sociogramma moreniano …… pag. 58
Individuazione del criterio di indagine …… pag. 58
Formulazione delle domande …….. pag. 59
Somministrazione del Sociogramma …….. pag.60
Lettura dei dati sociometrici …… pag. 60
Il Sociogramma moreniano …… pag. 61
Il Grafico a Barre …… pag. 62
Il Grafico Target …….. pag. 63
Preferenze e impatto sociale …… pag. 64

Conclusioni …… pag. 66

Bibliografia …… pag. 68

Appendici …… pag. 69

Incipit

"La leadership è la capacità di condurre e ispirare persone, team e organizzazioni verso uno scopo. Anche condurre la propria vita verso qualche cosa di grande, di nobile, di sano, è una forma di guida, una guida spirituale, valoriale, profonda. Se persone che condividono uno scopo comune hanno la fortuna di vivere nella stessa era, potranno fare grandi cose, e dare potenti contributi, a se stessi e agli altri. Ma per farlo le persone devono potersi incontrare, devono potersi conoscere, devono potersi ri-conoscere. Devono unirsi."

(Daniele Trevisani)

Cambi di prospettiva.

Dal vedere un'azienda come un meccanismo al concepirla come un organismo.

"Nel mondo delle organizzazioni, delle aziende e del lavoro in modo più generalizzato, non incontriamo mai solamente un ruolo, un dirigente, un team leader o un operaio, piuttosto incontriamo una persona che lavora, con tutto il suo bagaglio esistenziale, inserita in uno specifico ambiente sociale e nel proprio personale percorso di vita, in possesso delle proprie strutture dinamiche concettuali ed emotive, sedimentate e consolidate nell'arco della propria vita e funzionali ad un proprio equilibrio.

L'essere umano non si semplifica solo perché varca la soglia dell'azienda, non diventa solo per questo un "comportamento di ruolo", un "manager al lavoro", o, peggio, un "risolutore di problemi", un "gestore di conflitti". Egli rimane una persona globale ed unitaria, certamente contraddittoria e intrinsecamente conflittuale, portatrice consapevole, o non consapevole, delle proprie peculiari felicità e sofferenze". (Castiello d'Antonio, 2007)

E' compito di chi organizza e pensa "l'ambiente lavoro", comprendere e gestire questa verità. Progettare e "operare scelte", capaci di stimolare le persone che lavorano dentro un'azienda, o un'organizzazione in modo più vasto, a dare il meglio di sé, a sentirsi i primi responsabili del proprio fare, ad amare ciò che attraverso le proprie mani viene realizzato.

Un'azienda o un'organizzazione, non può essere vista in modo riduttivo come un meccanismo. Al contrario deve essere considerata la sua natura più complessa e sistemica, deve essere osservata come un organismo.

Essa non è composta da ingranaggi che rigidamente collaborano fra sé assolvendo funzioni e ruoli, piuttosto è costituita da cellule vive, che necessitano per la propria vita, oltre che di "energia", anche di "informazione", di senso appartenenza, di identità, di un orizzonte di scopo.

Nei momenti di crisi, gli organismi sani si riorganizzano plasticamente, si adattano, perché le cellule sono programmate per rimanere in vita, attraverso la ricerca di nuovi equilibri. *Quando le persone vengono considerate e trattate come variabili meccaniche da adattare all'organizzazione, è proporzionalmente crescente il livello di perdita di senso nel proprio operato, aumentando la demotivazione, la deresponsabilizzazione.* (Muzzarelli, 2009). E' questo il contesto organizzativo di molte realtà odierne, immerso solo in una ricerca di raggiungimento di obiettivi a breve termine, ignorando la realtà della natura umana, delle persone, che sempre più spesso si trovano ad incontrare orizzonti di demotivazione e di perdita di senso del proprio agire. Il cambiamento si accende solo se c'è attribuzione di valore e riconoscimento di se stessi e degli altri in vista di un progetto e di un senso (ibidem).

Il lavoro formativo con lo "psicodramma moreniano", assume lo scopo di stimolare un processo di riorganizzazione della visione interna delle persone, ampliando così la comprensione del senso del proprio lavoro, *sensemaking* (Weik, 1995), stimolando un cambiamento sia nell'agire individuale, che organizzativo.

Nelle pagine che seguono, viene riportata un'esperienza diretta, che mostra come il "metodo di Moreno", lo psicodramma, possa essere utilizzato in modo utile ed efficace all'interno di un'azienda all'avanguardia come FCA-Maserati, traghettando le persone che ci lavorano dentro in uno scenario lavorativo completamente nuovo, soprattutto sul piano culturale e della mentalità organizzativa, oltre che, nella dimensione tecnologica e produttiva.

Lo psicodramma è quella pratica professionale che utilizza i metodi d'azione basati sulla teoria, la filosofia e la metodologia di Jacob Levi Moreno. Esso usa i metodi della rappresentazione scenica, della sociometria, delle dinamiche di gruppo, per facilitare un cambiamento costruttivo nell'individuo e nel gruppo, attraverso lo sviluppo di nuove percezioni e la riorganizzazione di vecchi modelli di comportamento.

(Boria, 1979)

Introduzione

Il contesto di lavoro in FCA Mirafiori

Lo stabilimento di Mirafiori

Emblema della storia economica e industriale d'Italia

Torino Sud. Un'area verde, pianeggiante e vastissima, ai piedi delle Alpi, è quella dove sorse nel 1939 il nuovo stabilimento industriale della FIAT.
"*Fiat Mirafiori*", un nome preso dal quartiere omonimo, che a sua volta deriva dal nome di un antico castello dei Savoia. Era il più grande complesso industriale italiano (e ancora tutt'oggi è secondo solo all'ILVA di Taranto), nonché la **fabbrica automobilistica più antica in Europa**. Motivi che ci permettono di riferirsi alla "Fiat Mirafiori" come "l'Università delle fabbriche italiane", tant'è la sua rilevanza.

Occupa una superficie di 2.000.000 di metri quadri. Al suo interno si snodano 20 chilometri di linee ferroviarie e 11 chilometri di strade sotterranee che collegano i vari capannoni.

Ad oggi, di questo gigantesco comprensorio è in funzione solo una parte. Le linee produttive, conseguentemente alle crisi economiche degli ultimi anni, si sono lentamente spente, una ad una. Ma in particolare, ciò che è stato considerato da molti, come il colpo finale per la fabbrica, triste presagio di una sua completa chiusura, è stato il dirottamento della produzione ***della Fiat 500 L*** verso gli stabilimenti della Serbia. Le motivazioni della dirigenza, semplici e razionali, hanno illustrato come la produzione di un'utilitaria, seppur di alta fascia come quella in questione, non giustificassero i costi.

Così per alcuni anni, l'unica linea produttiva in funzione in Mirafiori, seppur a singhiozzi, è stata quella della ***Alfa Romeo Mito***[1]. A singhiozzi la produzione, ma ovviamente anche la vita di migliaia di famiglie, e anche la vita economica di un quartiere intero, di una città, con grande influenza sull'economia nazionale.

Quando un'azienda rilevante come Fiat "scricchiola", anche il suo indotto "trema", mostrando fragilità nefaste, con ovvi "effetti collaterali" a livello sociale.

I dati demografici di Torino, ad esempio, (di)mostrano come negli ultimi anni ci sia stato un sensibilissimo calo della popolazione residente. Migliaia di persone che se ne sono andate e tante altre che hanno deciso di dirigere la propria "rotta migratoria", altrove. Un particolare su tutti, spicca l'anno 2011, anno di censimento, in cui risultavano circa 40.000 residenti in meno, passando dai 910.000 delle precedenti rilevazioni, agli 870.000[2]. Numeri certamente rilevanti, che accendono riflessioni e allarmi di economisti, demografi e politici.

Questo quadro socio-economico porta la data del 2015, coincidenza vuole, che sempre nel solito anno (2015), FCA[3] concretizza l'intenzione di portare a Torino, nello storico stabilimento di Mirafiori, la produzione ***Maserati,*** ed in particolare del suo primo SUV, il ***Levante***.

[1] Marchi del Gruppo FCA: Alfa Romeo, Chrysler, Dodge, Fiat, Fiat Professional, Jeep ®, Lancia, Ram Truck,Abarth, Mopar®, SRT®, Maserati, Comau, Magneti Marelli, Teksid.
[2] Comune di Torino - Dati ISTAT al 31 dicembre di ogni anno. Consultabile su: http://www.tuttitalia.it/piemonte/72-torino/statistiche/popolazione-andamento-demografico/
[3] FCA è l'acronimo di Fiat-Chrysler-Automobiles

Un progetto che velocemente è divenuto realtà e che in modo altrettanto rapido, ha fatto “accendere i cantieri”, ristrutturando una parte del comprensorio industriale. L’area di ammodernamento ha riguardato una superficie di circa 250.000 metri quadri pari a 40 campi di calcio. E’ stato necessario l'uso di elicotteri per la riedificazione di alcuni capannoni, alti quasi 40 metri.

E’ apparsa, per chi ha visto il fervore e l’operatività dei lavori (chi scrive ne è stato testimone), una rinascita rapida e attenta ai dettagli, sia nelle strutture ma anche nelle tecnologie delle linee produttive. Ambienti spaziosi e luminosi molto diversi dalla vecchia fabbrica del ’39 inaugurata del senatore Giovanni Agnelli.

Ecco, è in questo particolare scenario di ripensamento, di ricostruzione e soprattutto di “***riorganizzazione profonda” della fabbrica***, nella sua mentalità e nella sua compagine organizzativa, relativa ai processi di lavorazione WCM (* si veda in seguito), che un “*gruppo di psicodrammatisti moreniani*” è stato chiamato a dare un contributo, ragionando e progettando, su come “praticamente fare” per facilitare l’ingresso delle persone, gli operai ed i "capi”, in questo nuovo scenario, consapevoli delle loro naturali resistenze e incredulità.

“***Fatta la fabbrica, facciamo gli operai***”, è sembrata questa la richiesta di FCA, “committente non deludibile”, quando ha affidato al gruppo di formatori esterni, la missione, il cui unico risultato accettabile era “RIUSCIRE”, ovvero ingaggiare nella nuova sfida produttiva, tutta la popolazione dei lavoratori, molti dei quali per tanti anni, “messi fuori gioco” dal non lavoro, “parcheggiati” nella Cassa Integrazione.

E naturalmente … **il gruppo di psicodrammatisti, ha accettato la scommessa!**

Il World Class Manufacturing

Conoscere il modello per intervenire

"Come il cibo di qualità necessita di ingredienti buoni,

anche il processo di produzione si basa sulla metodologia per produrre qualità"

Hajime Yamashina [4]

Le origini del WCM

Ogni azione necessita di una forma strategica. Una delle prime cose utili per pianificare un intervento in un'organizzazione, è conoscere e prendere dimestichezza con il modello di gestione dei processi e delle dinamiche al suo interno. In FCA questo modello prende il nome di W.C.M.

W.C.M è l'acronimo di World Class Manufacturing, una metodologia organizzativa e produttiva "snella" (*lean production*) nata in Giappone dal prof. Yamashina, teorizzata in America e perfezionata in Italia all'interno del gruppo FCA. Per comprendere meglio cosa sia realmente il WCM, è necessario conoscere il significato di "*lean production*".

[4] Hajime Yamanisha, è professore all'Università di Kyoto, Department of Precision Engineering. E' stato consulente di FCA, Pirelli, Ansaldo, Indesit Company, Poste inglesi. Poco amato in patria, pechè visto come colui che ha sporcato l'ortodossia produttiva Toyota (*Just in Time*), ha trovato grandissimo consenso negli Stati Uniti e in Europa contribuendo allo sviluppo del metodo WCM.

Il termine produzione snella (*lean production*) è stato ideato nel 1992 dai ricercatori del MIT Womack e Jones (2000), nel loro best-seller *"La Macchina che ha cambiato il mondo"*, in cui illustrano il sistema di produzione che ha permesso all'azienda giapponese Toyota di ottenere risultati straordinari, nettamente superiori a tutti i concorrenti nel mondo.

Lean Production. Una definizione

La produzione snella (lean production) è un insieme di principi, metodi e tecniche per la gestione dei processi operativi, che mira ad aumentare il valore percepito dal cliente finale e a ridurre sistematicamente gli sprechi. ***Tutto questo è possibile solo con il coinvolgimento di persone motivate al miglioramento continuo.***

L'obiettivo della Produzione Snella è "fare sempre di più con sempre di meno":
• meno tempo • meno spazio • meno sforzo • meno macchine • meno materiali.

Da allora migliaia di organizzazioni eccellenti nel mondo hanno adottato il modello *lean*, nell'industria come nei servizi, in quanto applicabile a tutti i processi operativi, quindi non solo strettamente produttivi, ma anche logistici, amministrativi, o di progettazione e sviluppo prodotto.

Negli anni il modello della *lean production* è stato affinato, assumendo anche altre denominazioni, quali *lean organization, lean manufacturing, lean service, lean office, lean enterprise* e persino *lean thinking* (pensiero snello), a indicarne la natura di "filosofia" industriale che ispira sostanzialmente tutti i metodi e le tecniche.

Cosa è nello specifico il WCM

"Il WCM è il linguaggio comune che unisce tutte le fabbriche Fiat Chrysler Automobiles e CNH Industrial in tutto il mondo.
Il suo obiettivo è la qualità, ovvero rendere gli stabilimenti del Gruppo FCA flessibili e competitivi con i migliori del mondo"

Sergio Marchionne

Il World Class Manufacturing è un insieme di processi che in fabbrica garantiscono la qualità dei prodotti, migliorando le condizioni di lavoro dei dipendenti, riducendo gli sprechi e aumentando la produttività. E' da considerare come un'evoluzione del modello *lean*. Così come il *lean*, anche per il WCM si tratta di un modello integrato, che riguarda l'organizzazione della fabbrica nel suo complesso: dalla gestione degli aspetti ambientali e di sicurezza sul lavoro, alla manutenzione, fino alla logistica con particolare attenzione all'eliminazione degli sprechi.

Il WCM si applica a tutti gli ambiti della produzione con l'obiettivo di ottimizzare i risultati attraverso il miglioramento continuo dei processi e della qualità del prodotto, il controllo e la progressiva riduzione dei costi di produzione, la flessibilità di risposta alle esigenze del mercato e, questo ci interessa molto in questo scritto, il coinvolgimento e la motivazione delle persone.

Il sistema WCM ruota attorno a "dieci pilastri tecnici". Un audit esterno valuta il grado di applicazione dello standard raggiunto dallo stabilimento e stabilisce così un punteggio che si traduce in quattro tipi di certificazione: bronzo, argento, oro e world class.

10 Pilastri Tenici - Pillar
Alla base del W.C.M. ci sono 10 **Pillar** (*pilastri*) **tecnici** : • **SA** Safety - Sicurezza del Posto di lavoro • **CD** Cost Deployment - Fonti di perdita economica • **FI** Focus Improvement - Miglioramento Focalizzato di uno specifico problema • **AM + WO** Autonomous Maintenance - Workplace Organization • **PM** Professional Maintenence - Manutenzione professionale • **QC** Quality Control - Controllo Qualitativo • **L&CS** Logistic / Customer Services • **EEM + EPM** Early Equipment Management, Early Product Management - Strategia di acquisizione dei mezzi di lavoro / processi • **ENV** Enviroment - Ambiente e sfruttamento servomezzi energetici • **PD** People Development - Sviluppo delle competenze del personale Esistono inoltre altri 10 **pillar manageriali** che debbono operare a che il sistema/stabilimento sia adeguato a sostenere le attività dei pillar tecnici.

[fonte: WCM, Fiat Group Automobiles, 2007]

Attualmente il WCM rappresenta uno dei migliori standard di produzione a livello mondiale, applicato con successo da tutti gli stabilimenti del Gruppo Fiat.

Capitolo I

FCA-MASERATI: Progetto "Team Building"

Il gruppo di lavoro

Il "*gruppo di psicodrammatisti moreniani*" incaricato da **FCA-Maserati** in questa delicata e importantissima fase di avvio produttivo, si è andato definendo attorno alla figura del dott. Marco Greco.

Il gruppo di formatori del "Marco Greco Studio", composto da diversi profili professionali, carico di una precedente e significativa esperienza all'interno del gruppo FCA, avendo lavorato per più di un anno dentro lo stabilimento **A.G.A.P**.[5] di Grugliasco (TO), dove vengono prodotte autovetture con il "marchio del tridente", in particolare la Ghibli e la Quattro Porte Maserati, è composto da:

- ***Marco Greco*** (Torino 1957)
  Baccalaureato in Teologia; Psicologo, Psicoterapeuta, Psicodrammatista
- ***Giovanni Boria*** (Tolmezzo 1936)
  Direttore Scientifico. Psicologo, Psicoterapeuta, Psicodrammatista.
- ***Francesco Muzzarelli*** (Bologna 1967)
  Formatore, Direttore di Psicodramma Classico
- ***Anna Ruscazio*** (Torino 1970)
  Formatrice, Direttore di Psicodramma Classico, Laureata in Filosofia.
- ***Elena Fabris*** (Ivrea 1970)
  Formatrice, Facilitatrice di gruppi, Direttore di Psicodramma Classico.
- ***Cinzia Vinciguerra*** (Sanremo 1972)
  Psicologa, Psicoterapeuta, Psicodrammatista.
- ***Paolo Mecacci*** (Siena 1977)
  Sociologo, Formatore, Counselor Trainer.
- ***Alessandro Greco*** (Torino 1996)
  Studente della Facoltà di Psicologia Università di Torino.

[5] A.G.A.P. è l'acronimo di Avvocato Giovanni Agnelli Plant. Stabilimento in cui il "Marco Greco Studio" ha condotto nell'anno 2015 un progetto denominato "*Dominio Maintenace*", utilizzando sempre la metodologia psicodrammatica, per realizzare dei Team Building per gli operai, i team leader, i Supervisor, gli Shift Manager, le Human Resource e la Dirigenza.

Lo psicodramma: strumento di attivazione e di ricerca

[…] Per fare una Maserati, e per farla bene,
ogni operaio si deve riscoprire artigiano.
A loro, adesso, serve quella passioni lì.
Marco Greco

Come introdotto nelle pagine precedenti, risulta chiaro quale scommessa e quale investimento FCA abbia fatto intorno al progetto Mirafiori e alla produzione di un'autovettura "Premium" come il *Levante*. In primis il rinnovo strutturale, la location produttiva completamente trasformata, dentro e fuori[6], l'evoluzione tecnologica, predisponendo moderne linee produttive, tutte con una particolare attenzione all'ergonomia e ai dispositivi di sicurezza. L'adozione innovativa della cultura gestionale e organizzativa del **WCM**, che mette al centro l'efficienza del processo, la sicurezza, la qualità dell'ambiente e soprattutto il "ben-essere" persone.

Tutto questo a fronte di una popolazione aziendale che non vede *turn-over* da moltissimi anni (le ultime assunzioni risalgono a primi anni 2000), quindi complessivamente molto anziana (media dell'età 55/60 anni), con un basso profilo di scolarizzazione (e della conoscenza della lingua inglese, elemento di criticità notevole dato che molta gergalità WCM si rifà a termini anglofoni), ma soprattutto, e questo rappresenta l'elemento di criticità maggiore, la gran parte degli operai sono richiamati al lavoro, rientrando da lunghi periodi di Cassa Integrazione, dove la motivazione e la prontezza produttiva, in modo diffuso, lentamente si sono assopite.

---

[6] Durante le sessioni di Team Building svolte con i gruppi di operai appena rientrati al lavoro, nel rinnovato stabilimento, sono stati raccolti svariati commenti dai formatori in aula. Ne viene riportato qui uno testuale, fatto da un operaio di un Dominio durante l'ultimo giorno di formazione, rispondendo alla domanda […] "cosa avete notato che è cambiato in officina? :

"Abbiamo visitato la linea nuova in questi giorni… mi sembra incredibile! Ora è molto più bella…, i pavimenti sono bianchi, è tutto nuovo. E poi ora è piena di luci… Sembra di essere in America!!"

L'attività formativa svolta, per questo ha avuto specifiche intenzioni:

- quello di risvegliare il potenziale produttivo e la motivazione di ogni singola persona, nella sua dimensione di **percezione soggettiva del ruolo**;
- quella di **"creare squadra",** di costruire un'**identità comune** e un **senso di appartenenza** tra le persone.
- **l'integrazione dei ruoli gerarchici** (Team Leader, Supervisor, Shift Manager) e il loro consolidamento in seno alla rinnovata cultura manageriale.

Per questo, tutto il processo è stato denominato **"Team Building"**, vedendo coinvolta tutta la struttura aziendale, in ogni sua parte, dai gruppi Dirigenti ai Quadri, dagli operai dei **Domini**[7] del Montaggio a quelli dei Reparti di Staff: Logistica, Lastratura (Body), Verniciatura (Paint), Qualità (Quality).

Tutto il progetto formativo che andremo da qui in avanti a conoscere, applica e concretizza in particolare uno dei 10 ***"pilastri"*** *del WCM* (Pillar Tecnici), quello del *"**People Development** – per lo Sviluppo delle competenze del personale".*

L'azienda, per integrare al meglio le persone rientrate al lavoro e per permettere loro di avere le appropriate conoscenze pratiche e metodologiche per produrre un'autovettura di altissima gamma, ha progettato un periodo formativo della durata di una settimana per i Domini del reparto Montaggio e della durata di 3 giorni per gli enti di Staff (Verniciatura, Logistica, Lastratura e Qualità).

Durante questo iter di **"formazione al lavoro"**, oltre che apprendere nuove procedure tecniche produttive, ogni "Dominio" e ogni squadra ha partecipato per due volte, una in "ingresso" il primo giorno ed una in "uscita" l'ultimo giorno, a delle sessioni di **Team Building della durata complessiva di 6 ore** (3 ore nel primo e 3 ore nel secondo incontro), in cui è stato possibile approfondire per ogni operaia e operaio, la conoscenza con i propri nuovi colleghi e acquisire man a mano più familiarità e un senso crescente di appartenenza[8].

---

[7] Il termine Dominio trova il sinonimo nella parola Squadra. Si riferisce ai gruppi di operai che lavorano nel solito gruppo, composto da circa 6/8 operai ed un Team Leader, che coordina e supervisiona le attività.

[8] Riporto qui un aneddoto di un operaio, durante l'ultimo Team Building, in cui il formatore ha chiesto perché secondo loro avevano fatto questo lavoro con il proprio gruppo:
"Perché secondo me, prima si forma una squadra buona, poi si vince il campionato".

Il Metodo. Lo psicodramma in azienda

Se vuoi costruire una barca,
non radunare uomini per tagliare legna,
dividere i compiti e impartire ordini,
ma insegna loro la nostalgia per il mare vasto e infinito.
(A. de Saint-Exupéry)

La regìa di tutto il processo di Team Building attuato in FCA Mirafiori, ha previsto l'impiego dello **psicodramma** e dei **metodi d'azione**, caratterizzati per il continuo ricorso all'**interazione delle persone** in contesti situazionali, permettendo loro di essere protagoniste delle dinamiche e di riflettere sul proprio comportamento nella realtà lavorativa, facilitando l'avvio di una ricca **"matrice relazionale".**

Lo psicodramma moreniano è un **"metodo d'approccio psicologico e relazionale"** finalizzato allo sviluppo e alla crescita personale, adatto all'apprendimento organizzativo e promotore di **dinamiche gruppali generative**.

In contesto formativo consente l'esplorazione ed il miglioramento delle modalità relazionali/comunicative degli individui, offrendo alle persone un'esperienza globale, che coinvolge corpo e mente, parola e azione, emozione e ragionamento. Consentendo alle persone di esprimere il proprio vissuto e osservarlo da diversi punti di vista e di **progettare il cambiamento da protagonisti**.

I processi gruppali interni di un'organizzazione sociale e produttiva, rappresentano molto spesso una realtà carica di grandi mutevolezze e complessità. Occorrono pertanto persone competenti in grado di collaborare e di auto-organizzarsi con responsabilità e creatività. Lo psicodramma moreniano, in questo senso, si configura come efficace filosofia relazionale e manageriale per lo sviluppo delle competenze del personale, e più nello specifico come metodo per una **"terapia dell'organizzazione"**.

Nei momenti sfidanti, in cui un'organizzazione si misura con l'avvio di una nuova produzione, il rilancio di un polo produttivo importantissimo e soprattutto con un radicale rinnovamento culturale, l'ente ha bisogno di persone che attingano non solo alle competenze tecnico-professionali, ma anche e soprattutto a quelle legate alla personalità. Si tratta in particolare di **motivazione, senso di appartenenza, fiducia in sé e fiducia reciproca**, fattori preziosissimi per la collaborazione fra soggetti.

Capitolo II

Il Progetto. Entriamo nei dettagli

"Dietro ogni impresa di successo c'è qualcuno che ha preso una decisione coraggiosa."

(Peter Drucker)

Obiettivo: ***preparare e attivare sin dalla fase di avvio, processi di buon funzionamento "socio-relazionale" all'interno dei Domini e delle Squadre di operai, per influenzare il buon andamento del processo produttivo.***

In linea con il pilastro WCM relativo al People Development (lo Sviluppo delle competenze del personale), le azioni di Team Building del progetto hanno mirato a connettere l'esperienza delle persone alla nuova realtà produttiva di "FCA Mirafiori", attivando gli elementi "socio-relazionali" necessari ad un buon funzionamento gruppale con un adeguato clima di "coesione interna", stimolando il senso di appartenenza, fiducia reciproca e lo spirito di squadra. Sostenere inoltre il rientro delle persone in azienda, nella fase di riavvio produttivo, aumentando la consapevolezza del mutamento organizzativo, gestionale, produttivo e soprattutto culturale, che l'azienda ha apportato per realizzare un prodotto Premium come la Maserati Levante.

La fase operativa: i TEAM BUILDING

Sono state utilizzate metodiche psicodrammatiche moreniane, con il supporto metodologico e scientifico del "Marco Greco studio", calendarizzando l'attività in modo da coinvolgere tutti i Domini e le Squadre impiegate sulla produzione del Maserati Levante.

Più nello specifico, si sono organizzate due sessioni di **Team Building** per ogni **Dominio** della durata complessiva di 6 ore, 3 ore durante il primo incontro ("in ingresso") e 3 ore durante il secondo ("di uscita"). Mentre per quanto riguarda i gruppi di **Induction**, relativi alle Squadre degli Enti di Staff (Logistica, Verniciatura, Lastratura e Quality), la durate dei Team Building è stata di 5 ore, 3 ore nel primo e 2 nel secondo incontro.

Le attività di Team Building si sono svolte da Gennaio 2016 a Maggio 2016, sia in orario mattutino (h. 10:00 – 13:00) che pomeridiano (h.14:00 – 17:00), in regime d'orario di Cassa Integrazione per gli operaio richiamati.

Le attività si sono svolte in due ambienti adeguatamente adibiti a "set/teatri di psicodramma" all'interno dello stabilimento di Mirafiori.

I lavori di Team Building sono stati finalizzati all'assimilazione da parte degli operai del **"nuovo ruolo" lavorativo**, caratterizzato da alta professionalità e capacità cooperativa con i colleghi del Dominio. Inoltre, il processo gruppale, ha mirato allo sviluppo di una forte condivisione della Vision aziendale e l'accrescimento di un forte senso di appartenenza.

Per iniziare a valutare questa dimensione relazionale, sono stati utilizzati degli indicatori sociometrici, già sperimentati nel precedente lavoro in FCA a Grugliasco, basati su 5 ITEM:

- ***Relazione col Team Leader***
- ***Comunicazione***
- ***Lavoro di squadra***
- ***Rispetto***
- ***Affiatamento***

Tali Item hanno permesso di iniziare a costruire una "matrice relazionale" capace di rilevare il grado di "benessere relazionale" del gruppo, fornendo anche in questa fase iniziale di lavoro, uno strumento di misurazione relativo al "clima organizzativo".

Le macro fasi del progetto formativo "Team Building"

Crono storia del lavoro "sul campo"

- ***Dicembre 2015***

  Workshop con il Team Direzionale (14 partecipanti) e delle Risorse Umane (7 partecipanti)

  Primo incontro sperimentale con il metodo psicodrammatico per consolidare l'unità gruppale

- ***Gennaio 2016 (1)***

  Sessione in plenaria con il "grande gruppo" dei Team Leader (62 partecipanti)

  Preparazione al ruolo di Team Leader nella nuova fase. Role Playing sulla gestione della telefonata di convocazione alla settimana di formazione agli addetti del loro dominio

- ***Gennaio 2016 (2)***

  Inizio sessioni con i *Domini* e avvio del programma di Team Building (57 Domini coinvolti per un totale di 412 persone)

  Team Building e costituzione delle squadre durante la settimana di formazione al lavoro

- ***Marzo 2016***

  Inizio workshop *Induction* con le Squadre degli enti di staff (Verniciatura, Lastratura, Logistica, Quality) (10 Squadre per un Totale 220 persone)

  Team Building e costituzione delle squadre durante i tre giorni formazione al lavoro

- ***Maggio 2016***

  3 Sessioni di Team Building con gli Shift Manager ed i Supervisor (Totale di circa 50 persone)

  Team Building e attività per la gestione della leadership nel nuovo contesto aziendale di FCA

- ***Maggio 2016***

  Sessioni di gruppo con RSA

  Team Building e workshop sul rapporto tra RSA e azienda

- ***Giugno 2016***

  Analisi dati e restituzione

Regie di conduzione. Una sessione tipo

Domini Reparto Montaggio

L'esperienza dei Team Building in aula si è articolata in una successione di attività svolte in due appuntamenti, uno in fase di "ingresso", ovvero il primo giorno di rientro in azienda subito dopo un discorso di benvenuto da parte delle risorse umane e del ricevimento delle nuove divise aziendali.

Mentre il secondo, quello di "uscita", si è svolto l'ultimo giorno della settimana di formazione, che ha preceduto una sessione di "domande e risposte" con i responsabili delle Risorse Umane, che hanno accolto e incoraggiato ogni tipo di richieste e dubbi da parte degli operai.

Domini: Regia della sessione di "Ingresso"

1.1 Battesimo del Team Leader

Dopo una fase introduttiva e la stipula del "***patto d'aula***[9]" con i partecipanti, la prima persona a cui è stato dato "palcoscenico", la parola, è stato il Team Leader, il quale oltre a presentare se stesso ha uno ad uno introdotto al gruppo i partecipanti, esplicitando quello che già conoscesse dei presenti. Alla fine, ad ogni membro del Dominio, il Team Leader ha teso lamano invitandolo ad entrare a far parte del gruppo, prendendo posto con la propria sedia, sopra al tappeto circolare e diventando simbolicamente membro del Dominio.

Obiettivi:

- ***Esplicitare la centralità del ruolo di leadership da parte del Team Leader;***
- ***Facilitare con l'elemento simbolico dell'"ingresso nel Dominio", fase di costituzione gruppale.***

[9] Per "patto d'aula" viene inteso l'accordo che il formatore stabilisce con il gruppo partecipante, dopo aver presentato in modo generale lo scopo dell'attività, le regole a cui ogni partecipante al workshop dovrà attenersi e la finalità attesa dal percorso.

1.2 Presentazione di sé ai compagni

Gli addetti seduti circolarmente, vengono invitati a presentarsi in termini e modi spontanei ai propri colleghi, raccontando brevemente alcuni elementi di sé e dichiarando chi già conoscessero da precedenti esperienze lavorative. Per iniziare a riscaldare le persone anche al movimento fisico e utilizzo del corpo, in questa fase è stato richiesto ad ognuno, affidandosi al proprio sentire del momento, di scegliere un collega presente verso cui alzarsi e andare, attraversando il gruppo, rivolgendogli un saluto ed un augurio di buon inizio lavoro.

Obiettivi:

- ***Facilitare la "rottura del ghiaccio" e consentire la raccolta e la condivisione di informazioni***
- ***Favorire la creazione di un clima ludico e informale capace di iniziare a coinvolgere le persone nella globalità psicofisica e abbassare difese e le resistenze***
- ***Prima azione Sociometrica ("scegli un compagno che…") non valutativa ma riscaldante al proseguo delle attività gruppali.***

1.3 Storie lavorative. Story Telling professionale

Questa attività ha rappresentato il **cuore centrale dell'itinerario di Team Building** del primo incontro. Lasciando che ogni partecipante potesse rammentare intimamente degli episodi relativi al proprio arco lavorativo, e scegliendone tra questi **3 "eventi significativi"** (in bene o male), per ognuno dei presenti, Team Leader compreso, è stato concesso lo "spazio scenico", in cui poter **narrare la propria storia**. Il racconto è stato facilitato utilizzando **3 cuscini colorati**, che ogni persona ha scelto e depositato in linea sul **"palcoscenico"**, passando in rassegna i periodi storici e raccontando di sé ai propri nuovo colleghi.

E' sicuramente da sottolineare che tutti i partecipanti (circa 700 persone), sono riusciti a vincere timidezze e resistenze, talvolta facilitati dai conduttori, raccontandosi e rappresentandosi ai propri colleghi, definendo e offrendo elementi identitari molto rilevanti per la propria **"individuazione" nel gruppo.**

Obiettivi:

- **Sperimentare la dimensione dell'Io Attore e Io Osservatore**
- **Narrare ed esprimere elementi identitari di sé, costituendo un importante processo individuativo di fronte al gruppo**
- **Rafforzare una conoscenza più approfondita tra colleghi**
- **Valorizzare esperienze, competenze e elementi di personalità**
- **Esplicitare punti di forza e criticità di natura relazionale**

1.4 Proiezioni nel futuro: Il cuscino Mirafiori

Questa attività ha offerto ai partecipanti la possibilità di verbalizzare e condividere le immaginazioni relative alla nuova tappa lavorativa, Maserati Mirafiori, il Levante. Timori, stanchezze, entusiasmi, slanci e determinazioni, hanno trovato uno spazio per essere condivisi e per essere resi noti a se stessi (in primis) e al proprio gruppo.

Obiettivi :

- **Rendere espliciti e legittimi i vissuti interni di ognuno riguardo a questa nuova esperienza lavorativa**
- **Accrescere il senso di "collettività" e somiglianza gruppale, dando spazio alle aspirazioni desiderabili e ai timori presenti in ogni sfida**
- **Iniziare a costruire una visione interna proiettata al nuovo scenario, facilitando l'assunzione del nuovo ruolo**

1.5 Punti di forza e punti di debolezza

Dopo che ai partecipanti è stato consegnato una serie di post-It, sono stati invitati a riportare sopra le qualità professionali che ognuno si riconosce e anche tutte quelle caratteristiche che esprimono punti di debolezza o comunque aree di migliorabili di sé.

I post-It sono stati attaccati su una lavagna, ed al Team Leader è stato chiesto di osservare con quale tipo di gruppo avesse a che fare, esprimendo un proprio punto di vista. Al termine, davanti ad una visione completa di aree di forza e aree di miglioramento, ogni partecipante del Dominio ha potuto esprimere come fosse far parte di quel particolare gruppo.

Obiettivi:

- ***Dare la possibilità a ciascuno di esprimere una riflessione autovalutativa***
- ***Condividere in modalità collettiva aspetti di criticità e soddisfazione personale e lavorativa***
- ***Dare al TL la possibilità di conoscere i punti di forza e di evidenziare le aree di miglioramento***

1.6 Test Sociometrico

Sia nella fase di Team Building di "ingresso" che di "uscita", ad ogni Dominio è stato sottoposto un Test Sociometrico (**vedi in seguito gli Items proposti per la rilevazione Sociometrica*). Il test ha avuto modo di misurare la percezione intragruppale delle preferenze relazionali, dopo solo poche ore dal momento del primo incontro. Ciò ha permesso, soprattutto nella fase di lettura del secondo test, di misurare il reale impatto relazionale avuto dopo soli sette giorni passati assieme nel gruppo.

Obiettivi:

- ***Analizzare la "Matrice Relazionale" ed il rapporto di Accettazioni/Rifiuti che ogni individuo ha ricevuto dai colleghi***
- ***Far emergere e misurare eventuali esclusioni gruppali o non accettazioni, oppure elementi molto popolari e che riscuotono un alto livello di gradimento all'interno del gruppo***

1.7 Creazione elemento simbolico

Per concludere il workshop in modo positivo, lasciando aperto l'interesse per la seconda sessione di lavoro, al gruppo è stata proposta un'attività finale ad alto contenuto simbolico e creativo, in modo da rappresentare il vissuto condiviso relativo al "sentirsi un nuovo dominio". In modalità creativa e senza l'utilizzo della parola, ai partecipanti è stato richiesto di esprimere con una postura corporale, richiamante una statua, l'essenza del proprio Dominio, per quello che sino a quel momento hanno potuto comprendere.

Obiettivi:

- ***Favorire il confronto creativo e l'espressione individuale e gruppale attraverso codici espressivi inusuali***
- ***Elaborare la percezione collettiva relativa all'essere e riconoscersi in qualità di gruppo***
- ***Facilitare la rottura di schemi relazionali formali e più in contatto con l'espressione autentica di ciascuno***

Domini: Regia sessione di "Uscita"

2.1 Riprendere il filo. Una settimana di esperienze

Ultimo giorno di formazione per il Dominio. Al contrario della inconsapevolezza del primo giorno, adesso ogni partecipante ha visto lo stabilimento e ha avuto modo di comprendere i cambiamenti che l'azienda ha apportato.

Ogni partecipante è stato invitato, uno alla volta, a sedersi su una sedia posizionata di fronte agli altri, da sola, e da quella postazione parlando della parola "cambiamento", ognuno ha modo di dire se e cosa ha notato che è cambiato.

Per avviare l'espressione di ognuno il conduttore ha offerto una frase di avvio: ***"Che esperienza ho fatto questa settimana?" "Cosa ho trovato di nuovo in Mirafiori?"***

Obiettivi:

- ***Riconnettersi con la dimensione di "espressione gruppale", dando centralità ai singoli***
- ***Avviare il lavoro utilizzando il canale verbale e attivando funzioni cognitive, in modo da offrire un piano relazionale in cui il vissuto possa essere percepito come usuale e sicuro***
- ***Dare voce ad ogni vissuto, dal più emozionato e carico dello slancio iniziale, alle più disilluse ed energeticamente scariche***

2.2 Il collega che mi ha colpito di più. Scelta Sociometrica

Ad ogni partecipante è stato richiesto di scegliere un collega, che durante i sette giorni passati assieme, lo ha colpito di più, in base al comportamento o ad un proprio parametro di affinità. Una volta che tutti i partecipanti hanno effettuato la scelta, uno alla volta si sono spostati con la sedia di fronte alla persona pensata, verbalizzando il motivi della scelta.

"Ti ho scelto, perché di te mi ha colpito…". La persona scelta ha potuto ricevere il feed-back positivo solamente ascoltando, senza replicare.

Obiettivi:

- ***Riconnettersi con la dimensione di "espressione gruppale", dando centralità ad ogni soggettività.***
- ***Avviare il lavoro utilizzando il canale verbale e attivando funzioni cognitive, in modo da offrire un piano relazionale in cui il vissuto possa essere percepito come usuale e sicuro***

2.3 Cosa ne pensa il Team Leader

Dopo aver ascoltato le preferenze e il punto di vista dei propri colleghi, è stata data voce al Team Leader, il quale si è spostato con la propria sedia davanti ad ogni addetto, esprimendo direttamente a lui o lei, come lo ha visto in questi primi 7 giorni passati assieme, elencando elementi positivi ma anche le aree di miglioramento nel caso ne fossero emerse alcune.

Infine, tornato al proprio posto il Team Leader, ogni addetto si è potuto accomodare su una sedia di fronte a lui e offrire il suo punto di vista su come lo ha trovato nel ruolo e come si è sentito di far parte del suo gruppo. In questa fase ognuno di loro ha anche potuto esprimere quali aspettative ha verso il Team Leader affinché sia messo nella condizione migliore per esercitare un buon lavoro.

Obiettivi

- ***Offrire ad ogni addetto uno "specchio", un feed-back del Team Leader***
- ***Offrire al Team Leader l'occasione per esplicitare apprezzamenti o "consigli" per un'ottimale integrazione nel proprio Dominio da parte di ogni singolo addetto***
- ***Comunicare aspettative reciproche, tra addetti e Team Leader, relative a come rendere l'esperienza del lavoro il più efficace e armoniosa possibile***

2.4 Preparazione al Ruolo: dirsele in modo utile

Questa attività ha permesso agli addetti di far emergere i "vissuti frustranti" della propria storia lavorativa, in cui il rapporto con il proprio diretto superiore non hanno relazionalmente funzionato. E' stato possibile partendo da eventi realmente accuditi, mettere in scena accadimenti in cui un errore sul lavoro sia stato ripreso in modo brusco dal Team Leader.

Ciò attraverso una "messa in azione" sullo spazio scenico, *Role Play*, ha reso possibile la rielaborazione ed un ragionamento gruppale e condiviso, sul modo più efficace per correggere e comunicare errori commessi.

Questa attività è risultata particolarmente utile per i Team Leader, i quali hanno potuto osservare e ascoltare le modalità ritenute più efficaci e non offensive per i propri nuovi addetti.

Obiettivi

- ***Esplorare e ragionare sugli errori commessi nel passato e individuare la modalità relazionale più adatta per correggerli***
- ***Dare ascolto ai vissuti emotivi presenti nella memoria del gruppo***
- ***Stabilire buone pratiche per la gestione dei momenti critici del lavoro. Preparazione al ruolo***

2.5 Test Sociometrico

La somministrazione di questo strumento per la seconda volta, ha permesso, confrontando i risultati con il precedente, di verificare l'andamento delle relazioni gruppali durante la settimana di formazione, individuando se e chi abbia ricevuto maggior gradimento o minor gradimento rispetto alla matrice relazionale.

2.6 Creazione elemento simbolico

La conclusione del workshop è di nuovo dedicata, come nella prima sessione, ad una attività ad alto valore simbolico, in cui la dinamica gruppale possa venire rappresentata senza l'utilizzo delle parole.

Nel workshop conclusivo il tema riguardava la creazione di un "monumento globale" capace di esprimere l'essenza del proprio Dominio. In seguito a questa fase il formatore ha chiesto ad ogni partecipante una parola chiave che riuscisse a sintetizzare i punti di forza specifici del proprio gruppo.

<u>Obiettivi</u>

- ***Elaborare in modo ludico ed espressivo la percezione collettiva relativa al esser divenuti "gruppo"***
- ***Facilitare la rottura di schemi relazionali formali e più in contatto con l'espressione autentica di ognuno***

2.7 Elaboriamo il nostro Motto

Ogni Dominio partendo dalle parole chiave emerse dalla "monumento simbolico" ha elaborato una frase significativa (a volte accompagnata da un disegno) che fosse legata a ciò che viene realizzato nel dominio, predisponendo una frase che potrà essere riportata sulle pareti dello stabilimento. Questa attività è stata videoregistrata (tutti i domini hanno acconsentito) in modo da fornire al grafico che si occuperà della gestione delle frasi e dei disegni di interpretarle alla luce dello spirito di ogni dominio.

Il grafico si occuperà di dipingere i motti in una o più pareti all'interno dello stabilimento. Le HR custodiranno i filmati anche perché siano utilizzato a scopo documentaristico.

<u>Obiettivi</u>

- ***L'elaborazione della frase identificativa per il proprio Dominio, come elemento di identità caratteristico capace di aumentare il livello di appartenenza e differenziazione dagli altri.***

Regie di conduzione. Una sessione tipo

Gruppi Induction ("… e il Direttore-Caronte")

L'esperienza dei Team Building con i gruppi dell'Induction[10] ha rappresentato un cambio radicale nella modalità di relazione tra formatore e gruppo, nonché nelle scelte delle regie di conduzione. Il gruppo in genere molto numeroso, composto da 20/25 addetti più alcuni Supervisor e Team Leader che di volta in volta accompagnavano gli operai, ha effettuato un periodo di formazione al lavoro di 3 giorni complessivi.

La numerosità del gruppo ha sin dalla prima sessione mostrato la necessità da parte dei conduttori di assumere un ruolo più direttivo e con una **"presenza nel potere personale"** molto più marcata. Per questo nelle frequenti **sessioni di supervisione** è stata coniata la figura allegorica del "**Direttore-Caronte**", traghettatore senza timori, di anime irrequiete.

Il Team Building si è svolto nella prima e nell'ultima giornata, per una durata totale di 5 ore, suddivise in 3 ore il primo appuntamento di "ingresso" e 2 il secondo di "uscita".

[10] Gruppi Induction, è il modo gergale dell'azienda per denominare le squadre che operano negli enti di staff.

Induction : Regia della sessione di "Ingresso"

1.1 Presentiamoci

Dopo una fase introduttiva e l'illustrazione del percorso formativo e soprattutto dello scopo del lavoro di Team Building, sono stati fatti presentare uno ad uno i partecipanti, che sin dall'inizio si sono accomodati in una modalità del tutto inusuale, "sedie contro sedia" con gli schienali opposti. Da questa posizione inattesa ognuno si è potuto presentare al proprio collega di schiena, ma ovviamente nel solito momento facendosi conoscere anche dagli altri colleghi presenti. Le informazioni che sono state veicolate riguardavano oltre al nome e agli anni di esperienza lavorativa, anche la provenienza geografica e a piacere anche informazioni più legate alla sfera personale. Ciò ha permesso di incominciare a sciogliere il clima di naturale irrigidimento relazionale, lasciando spazio ad un maggior confort gruppale.

Obiettivi:

- **Stipulare "patto d'aula" e stringere l'alleanza operativa con il gruppo**
- **Introdurre il lavoro e presentare le finalità alla squadra**
- **Generare un clima di maggior coinvolgimento e di conoscenza diffusa**

1.2 Sottogruppi di discussione

Date le grandi dimensioni del gruppo, il lavoro è proceduto dividendo in 3 sottogruppi la squadra, in base a criteri sociometrici di preferenza.

Una volta creati i sottogruppi e decisi i relativi portavoce, i partecipanti hanno ricevuto due consegne:

1) *Ognuno ha a disposizione alcuni minuti per farsi conoscere meglio dai propri nuovi colleghi, raccontando in breve la propria storia lavorativa e per ricevere dai colleghi domande di approfondimento*

2) *Ripensando agli episodi della propria carriera professionale, ognuno racconterà ai propri colleghi un evento significativo, in bene o male, che lo contraddistingue. Infine sintetizzerete co dei titoli*

3) *Tornati nel grande gruppo. Il portavoce esporrà titoli delle storie presenti nel suo piccolo gruppo.*

Obiettivi :

- **La divisione in sottogruppi come elemento di facilitazione espressiva per i partecipanti**
- **La scelta sociometrica per costituire i piccoli gruppi ha lasciato emergere le appartenenza già presenti nella squadra**
- **Aumentare la conoscenza tra colleghi e permettere la libera espressione narrativa di sé**
- **Creare nel grande gruppo finale un raccoglitore di immagini e vissuti condivisi**

1.3 Un solo gruppo, tanta immaginazione

Tornati seduti in cerchio in planaria, il gruppo è stato invita a ragionare sui propri vissuti del momento, nella fase di rientro lavorativo. Aspettative, entusiasmi, agitazioni, preoccupazioni… ogni partecipante ha avuto modo e tempo per argomentare quale fosse il suo personale punto di vista. Tutto ciò avendo l'attenzione dei colleghi, che silenziosamente hanno partecipato all'espressione di ciascuno.

Obiettivi:

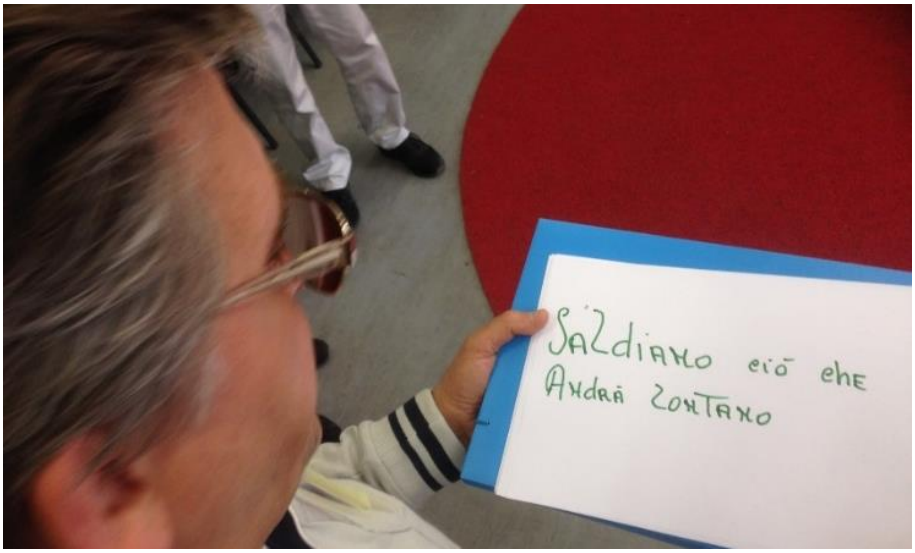
- **Lasciare spazio ai vissuti intra-personali relativi a questa fase lavorativa, permettendo l'espressione di ogni tipo di sensazione e riflessione, senza giudizio**
- **Creare un clima di condivisione tra i colleghi dove l'immaginazione del prossimo futuro sia condivisa**

1.4 Scriviamo il nostro motto

Andando verso la conclusione della sessione, la squadra è stata invitata a elaborare una bozza del motto attinente al proprio ente di appartenenza.

Obiettivi :

- **Attivare una fase creativa e di lavoro ludico gruppale**



Induction : Regia della sessione "Out"

2.1 Ripartiamo con i sottogruppi.
"Come sono stato là e cosa mi è piaciuto"

Dopo una aver riconnesso il vissuto del gruppo al lavoro fatto i due giorni precedenti, i partecipanti sono stati invitati a suddividersi nei sottogruppi iniziali e ristabilendo la persona che avrà funzione di portavoce.

La consegna del lavoro in piccolo gruppo è stata finalizzata alla condivisione delle "novità" viste in officina (ambienti, macchinari, relazioni tra ruoli produttivi, ecc.), elencando le cose che sono state apprezzate maggiormente. Infine ogni gruppo ha redatto una lista delle cose notate.

Obiettivi:

- **Portare l'attenzione del gruppo sulle cose positive e sul "valore" generato dal cambiamento aziendale, non permettendo alla lamentela di essere protagonista**
- **Ascolto gruppale e possibilità espressiva dei singoli come elemento necessario per la costruzione di relazioni positive tra colleghi**

2.2 Proiettati nel futuro. Come sento che starà lì

Tornati seduti in plenaria, in modo circolare, ogni partecipante ha avuto modo di verbalizzare la propria aspettativa per il lavoro in partenza. "Come starò lì con quel macchinario, in quella postazione… ecc." questa la consegna/stimolo alla quale i partecipanti hanno risposto[11].

Obiettivi :

- **Far emergere vissuti di preoccupazione o di "ansia anticipatoria" al fine di renderli espliciti per poterne depotenziare l'effetto limitante**
- **Facilitare la preparazione al ruolo delle persone**

2.3 Noi e i Supervisor

Tappa cruciale del lavoro di Team Building con le squadre dell'Induction.

Messo il Supervisor al centro in posizione diversificata dal gruppo, vi è stata collocata una sedia davanti. Su quella sedia, chi ha voluto esprimere delle richieste precise, al fine potenziare la propria esperienza lavorativa, e da rivolgere al Supervisor, ne ha avuto possibilità.

Un momento di presa di responsabilità e di richiesta matura, al fine migliorare il lavoro. Il Supervisor, in totale ascolto, ha registrato in sé le affermazioni e le richieste senza poter replicare.[12]

---

[11] Riporto uno dei tanti aneddoti emersi durante queste fasi, per dare evidenza di quali "fantasmi" si presentano nella vita individuale degli operai e operaie che rientrano da un lungo periodo di non lavoro e di "cassa integrazione" : *"[...] figurati che la notte prima di rientrare non ho chiuso occhio, e invece ieri sera ho sognato il Capo che veniva a vedere come lavoravo.. mi sono svegliata col batticuore".*

[12] * *L'aspetto che è emerso in ogni sessione è sicuramente quello di aumentare la capacità comunicativa e la gestione relazionale nei momenti maggior stress lavorativo, in cui il rispetto e la non prevaricazione siano considerate come elementi essenziali della relazione di collaborazione tra i vari livelli aziendali.*

Obiettivi :

- **Creare occasione di ascolto e di osservazione di altri punti di vista per il Supervisor**
- **Lasciare che il livello di responsabilità e consapevolezza degli addetti possa sostituire la lamentela e la sfiducia.**
- **Far emergere i non detti che abitano la relazione tra ruoli diversi.**

2.4 Motto della squadra

Questa attività finale ha permesso di concludere il lavoro in modo leggero e creativo, siglando il motto del proprio team e scattando una foto con la squadra al completo

Gruppi Shift Manager e Supervisor (i Capi)

Regie di conduzione workshop - sessione tipo

Le sessioni dedicate ai gruppi di Shift Manager e ai Supervisor hanno seguito delle regie finalizzate a far condividere le esperienze tra i membri con una lunga carriera alle spalle, testimoni dei cambiamenti organizzativi dell'azienda nel corso degli anni, ed i "giovani" Supervisor e Shift Manager, carichi di energie innovative. E' stata prevista una sola sessione per gruppo, dedicata ai "quadri" dei reparti Logistica, Lastratura, Verniciatura e Quality. I gruppi erano composti da 20/25 persone.

Regia della sessione

1.1 Presentiamoci

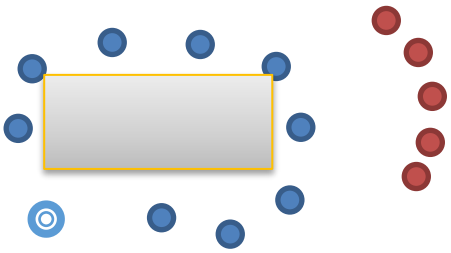
Come prassi nel primo contatto con i partecipanti è avvenuta una breve motivazione del progetto formativo, ovvero quella di esplorare il ruolo e le modalità della leadership, in particolare del Supervisor, in un'ottica WCM, per rendere efficace l'avvio di una nuova cultura lavorativa all'interno dello stabilimento.

Con attivazioni gruppali sociometriche finalizzate a far circolare le informazioni relative ad ogni partecipante, nome, età, anni di esperienza, provenienza, competenze apprese, ambito lavorativo in FCA… ecc., per generare un riscaldamento relazionale del gruppo ed una "rottura del ghiaccio" rispetto alla situazione

1.2 La Taverna

Questa attività, una volta suddiviso il gruppo in ***"vecchia guardia"*** e ***"nuove leve",*** ovvero tra Supervisor e Shift Manager con lunga esperienza nel ruolo e nuovi arrivati, ha visto sedersi in modo alternato, prima la "vecchia guardia" e dopo "le nuove leve", attorno al tavolo di una **"taverna psicodrammatica"** i colleghi.

Creata la situazione di **"semirealtà"**, tipica di una cena tra persone che lavorano assieme, i discorsi ed i racconti degli aneddoti, stimolati dalla voce fuori campo del conduttore, hanno riguardato:



- ***"come era una volta essere Capi"***
- ***le relazioni con operai e i "CP"***
- ***gli anni della grande produzione***
- ***. ..ricordi gli scioperi…***
- ***come si imparava a gestire il lavoro***
- ***cosa era diverso da oggi***
- ***… mi ricordo quella volta che ….***

Mentre questa cena tra colleghi era in corso, l'altro gruppo rimaneva distante a guardare e ascoltare, cercando di carpire storie e vissuti. Tuttavia utilizzando una "**sedia vuota**" collocata vicino al tavolo, è stato possibile di tanto in tanto di far sedere qualche membro del gruppo esterno, per poter porre domande da stimolo.

Obiettivi :

- **Aumentare la conoscenza storica riguardo al ruolo di Supervisor e Shift Manager**
- **Condividere i vissuti emotivi interni, personali e collettivi riguardo al sentirsi un "capo"**
- **Attivare un co-conscio gruppale attorno al ruolo di leader, alle sue implicazioni e alla sua trasformazione nel tempo**

1.3 WCM: Ragioniamoci insieme

L'attività successiva ha visto la suddivisione del gruppo in tre piccoli sottogruppi, utilizzando il criterio di una maggior diversità possibile. Scopo: discutere assieme su due punti:

- **Nuovo stabilimento - Nuove Procedure WCM - Cosa ho visto? Cosa ho capito?**
- **Puntando l'attenzione sulle "Perplessità e Paure" - "Visioni e Ispirazioni"**

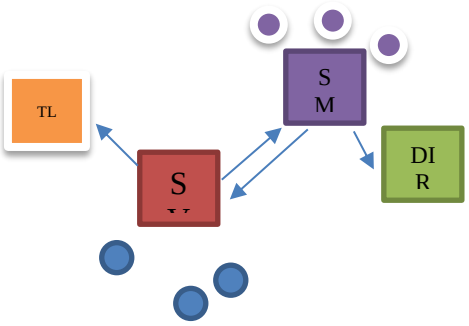
Ogni sottogruppo ha redatto una lista di argomenti di discussione emersi mettendo attenzione a:
COSA PREOCCUPA e COSA ENTUSIASMA. I portavoce dei gruppi hanno infine espresso ciò che era emerso confrontandolo in plenaria, con gli altri partecipanti.

Obiettivi:

- **Offrire un momento di approfondimento e di confronto sui punti di forza e di criticità che sono stati rintracciati nel metodo WCM sino ad ora sperimentato**
- **Sviluppare posizioni di analisi critica e di maggior coinvolgimento nell'applicazione del metodo**
- **Far emergere idee finalizzate al perfezionamento pratico del WCM in azienda**

1.4 Mi prendo l'impegno…

Quest'ultima attività ha permesso di formalizzare per ogni partecipante un impegno personale, da rivolgere al proprio gruppo di colleghi, in qualità di testimoni, e da utilizzare come guida motivazionale personale, nel proseguire dell'esperienza lavorativa.



Per arrivare a questo, sono stati predisposti sullo “spazio scenico” dei cuscini rappresentanti i livelli ed i ruoli all’interno della fabbrica (Team Leader, Supervisor, Shift Manager, Team Direzionale).

I partecipanti si sono collocati nella propria postazione e a turno, prima rivolgendosi al livello precedente al proprio e poi a quello successivo, incominciando a formulare delle frasi di impegno (verso la postazione precedente, ad esempio i Supervisor hanno preso degli impegni verso i Team Leader, rappresentati da un cuscino vuoto) e pronunciando una richiesta ed esprimere dei bisogni percepiti verso i propri superiori (Shift Manager in questo caso) che ascoltando ma non ribattendo, hanno potuto assimilare il tutto.

L’attività si è conclusa, mettendo per iscritto in modo sintetico il proprio impegno verso l’azienda e verso i propri colleghi.

IL MIO IMPEGNO COME SV E’…

IL MIO IMPEGNO COME SM E’…

<u>Obiettivi :</u>

- **Attivare un piano di confronto tra Shift Manager e Supervisor, in cui i primi abbiano modo di ascoltare e comprendere le richieste dei Supevisor**
- **Permettere al gruppo di ragionare sulle possibilità di potenziamento del proprio livello di coinvolgimento**
- **Far assumere un impegno individuale in modo formale per ogni partecipante di fronte al proprio gruppo**

Gruppi Team Building con RSA

Regia e descrizione della sessione

Questa tipologia di sessioni hanno rappresentato una grandissima novità nelle abituale e storica dialettica tra "rappresentanza dell'azienda" e "rappresentanza dei lavoratori".

Il metodo psicodrammatico ha la possibilità di permettere uno scambio tra le parti in gioco, facilitando l'espressione dei bisogni e simultaneamente l'ascolto e il recepimenti di questi. Ciò permette di andare più in profondità nella comprensione delle istanze, e quindi di velocizzare i processi decisionali più opportuni.

Molto spesso, nelle dinamiche organizzative, quando si incontrano conflittualità bloccate su posizioni dialettiche opposte, ciò che è avvenuto è la mancanza di reale comunicazione tra le parti, e quindi il non riconoscimento del "punto di vista dell'altro".

La partecipazione a queste sessioni ha visto muoversi sul "palcoscenico" psicodrammatico rappresentanti RSA, team HR e Direzionale, Shift Manager e Supervisor.

Regia della sessione

1.1 Presentiamoci

Il primo avvio con i partecipanti è avvenuto con una breve motivazione dell'incontro, ovvero quella di esplorare e considerare le dinamiche aziendali, tra RSA e livelli Direzionali, al fine di potenziare la fase di avvio produttivo del "nuovo stabilimento".

1.2 Confrontiamoci sui temi importanti

La tappa successiva ha visto la suddivisione in sottogruppi per poter argomentare e confrontarsi sulle tematiche, problemi e criticità presenti nello stabilimento e relative in particolar modo al rapporto tra lavoratori e azienda. Ogni gruppo è stato composto con un criterio di varietà, comprendendo tutte le figure ed i livelli presenti.

Al termine di questa fase ogni gruppo ha scelto e indicato due temi considerati come "più importanti" da mettere in evidenza nella discussione con il gruppo in plenaria.

Obiettivi :

- **Attivare un momento di esposizione, argomentazione e confronto sui temi percepiti come rilevanti**
- **Offrire la possibilità di espressione senza dover ricevere una controbattuta. Solo posizioni soggettive**

1.3 Apprendiamo e consideriamo le cose insieme

Il passaggio successivo ha visto riunirsi tutti in un solo gruppo e rivolgendosi verso il centro del "palcoscenico" a turno, sono stati ascoltati i portavoce che hanno espresso i temi considerati come più salienti tra quelli trattati.

Dopo che ogni portavoce ha riportato il contenuto, è stata collocata una sedia in buona evidenza sulla circonferenza con la possibilità di poter far esprimere le riflessioni dei singoli ed i punti di vista che sono presenti. In questa fase gli ascoltatori non possono commentare, ma di volta in volta ognuno sedendosi sulla sedia avrà modo di integrare o esporre le proprie posizioni.

Obiettivi :

- **Dare spazio all'espressione soggettiva dei punti di vista, senza attivare dialettiche e dibattiti**
- **Lasciare che il gruppo scelga i temi considerati come rilevanti**

1.4 Fantasia sul palcoscenico

La conclusione del lavoro ha dato spazio a coloro che attraverso una visione sul futuro, in modalità generativa, si sono sentiti di condividere e offrire suggestioni al gruppo. I volontari, al massimo 5, hanno scelto una persona presente nel gruppo a cui affiancarsi e a cui rivolgersi per descrivere lo scenario immaginato.

Il tutto per il "volontario visionario", fatto in assenza di vista tramite una mascherina che ha comportato necessariamente l'aumento del livello di fiducia.

Il passaggio finale è stato quello di offrire a tutti partecipanti la possibilità di esprimere suggestioni e riflessioni su quanto ascoltato dalla visione dei propri colleghi.

Obiettivi :

- **Attivare un piano di immaginazione generativa, non focalizzato sul problema ma sulla visione**

Capitolo III

Rilevazione dati e analisi grafico-statistica

I dati e le analisi che seguono si riferiscono ai 57 Domini del reparto Montaggio del SUV Levante Maserati di Mirafiori, con cui sono stati condotti i Team Building con metodologia psicodrammatica, nel periodo Gennaio-Giugno 2016. In Appendice si ritrovano alcune schede esemplificative del lavoro complessivo, che solo per ovvie ragioni di spazio non sono state inserite nel documento presente. Tutto il lavoro è consultabile presso l'archivio del "Marco Greco Studio" a Torino.

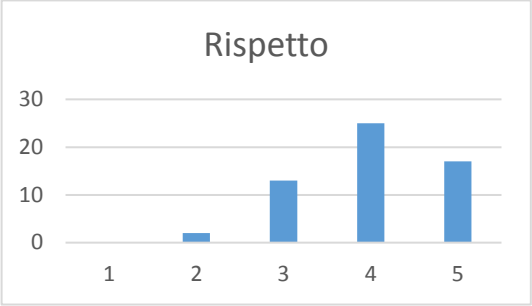
La composizione della matrice dati è stata resa possibile attraverso l'osservazione da parte dei formatori/consulenti delle **"dinamiche gruppali"** presenti in ogni singolo Dominio e di volta in volta attivate, attraverso metodologie Sociometriche. Quello che emerge è da considerare come una sorta di ***"fotografia del clima relazionale interno"*** ad ogni gruppo di lavoro, che se effettuata e comparata in modo costante nel tempo, permetterà l'osservazione dell'andamento generale della matrice gruppale.

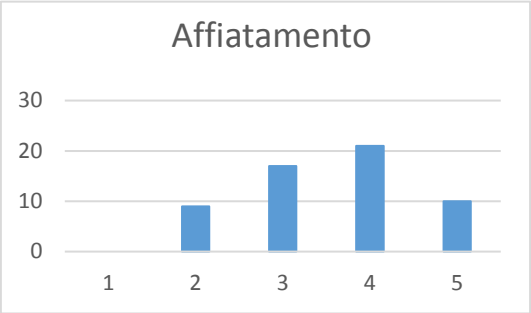
Le scale utilizzate per la valutazione

Attraverso l'identificazione delle due scale che riportiamo di seguito, sono stati fissati i **"valori di definizione"** che hanno permesso di misurare sia la Qualità del Clima Gruppale, sia la Qualità della Leadership del Team Leader:

QUALITA' DEL CLIMA GRUPPALE
1 – INADEGUATA
2 – NON COMPLETAMENTE ADEGUATA
3 – SUFFICIENTEMENTE ADEGUATA
4 – SIGNIFICATIVAMENTE ADEGUATA
5 – MODELLO IDEALE DI CLIMA GRUPPALE

QUALITA' DI LEADERSHIP DEL TEAM LEADER
1 – INADEGUATA
2 – NON COMPLETAMENTE ADEGUATA
3 – ADEGUATA MA CON MARGINI DI MIGLIORAMENTO
4 – SIGNIFICATIVAMENTE ADEGUATA
5 – MODELLO IDEALE DI LEADERSHIP





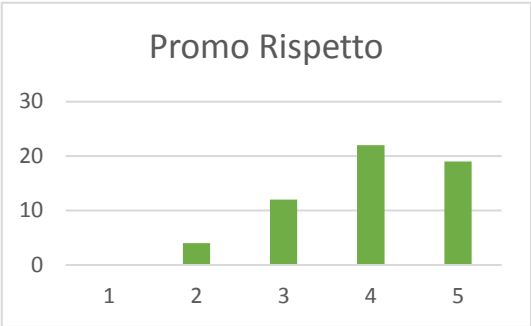
GRAFICI RELATIVI ALLA QUALITA' DEL "CLIMA GRUPPALE" DEI DOMINI

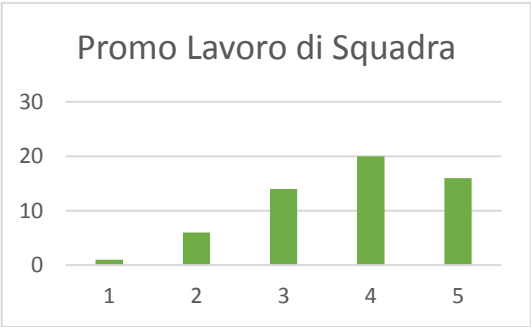
Questi grafici mostrano la distribuzione di frequenza dei valori rilevati sui 5 item:

- Grado di rispetto
- Livello di affiatamento
- Capacità di Lavoro di Squadra
- Livello di Comunicazione;
- Relazione con ilTeam Leader

Tenendo contoche queste rilevazioni sono state effettuate subito dopo la settimana di formazione (Team Building OUT) e quindi comunque nel momento iniziale del rapporto di collaborazione tra "Addetti linea" e Team Leader; possiamo osservare che la ***distribuzione delle frequenze*** mostra mediamente un buon livello di "Rispetto" e senso di "Affiatamento", mentre il livello di "Comunicazione" interna presenta margini di miglioramento.

Si rileva un buon grado di riconoscimento della Leadership e la relazione con il Team Leader appare mediamente buona.





GRAFICI RELATIVI ALLA QUALITA' LEADERSHIP DEI TEAM LEADER

Essi rappresentano le distribuzioni di frequenze dei valori rilevati su 4 item:

- La promozione del Rispetto tra membri del gruppo
- La capacità di promozione del senso di Affiatamento;
- La Promozione del Lavoro di Squadra
- La capacità Comunicativa del Team Leader

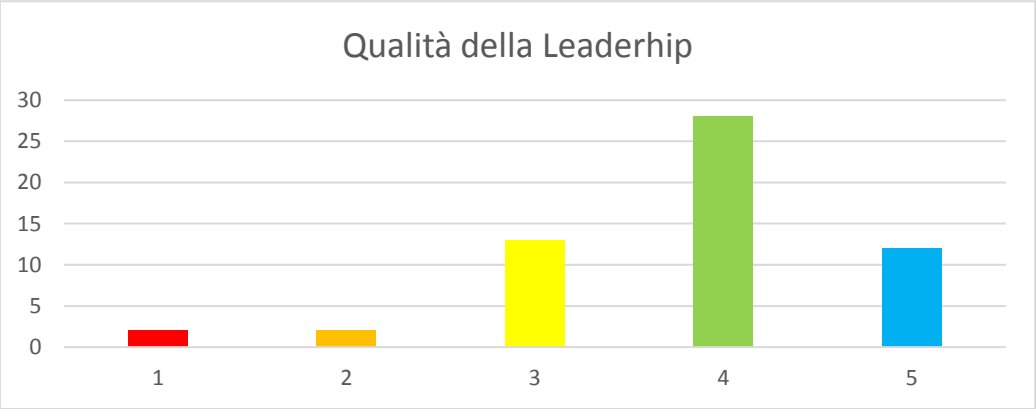
La distribuzione delle frequenze mostrano che complessivamente i Team Leader osservati ricoprono, in questa fase iniziale, il proprio ruolo con un livello adeguato nella maggioranza dei casi. Tuttavia sono presenti anche delle eccezioni, sulle quali potrebbe risultare utile attuare degli **interventi di supporto al ruolo**, già preventivabili in questa fase di avvio lavorativo.

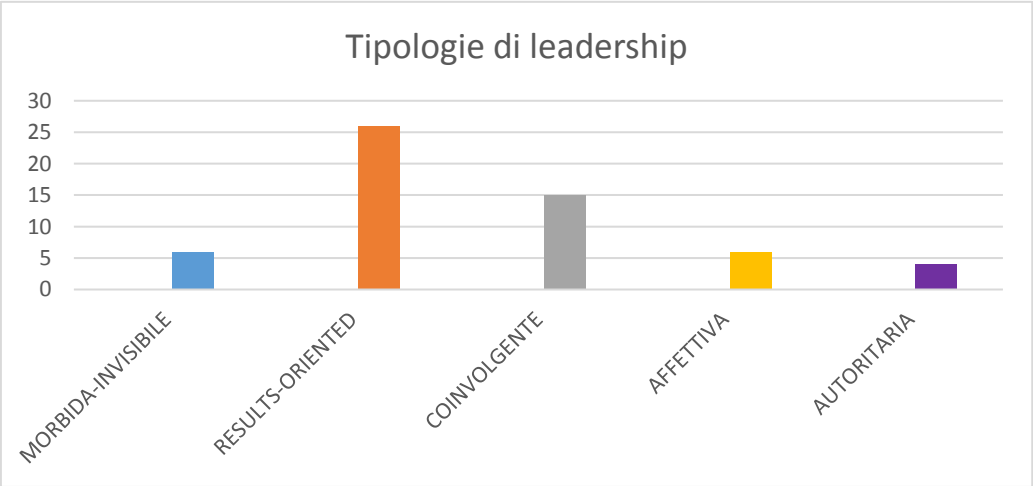
La Qualità della Leadership

Sono stati definiti 5 livelli di qualificazione della Leadership. Dalle rilevazioni nessun Team Leader è risultato “Inadeguato” al ruolo.

Tali rilevazioni sono state fatte considerando la capacità relazionale con le persone del Dominio, la capacità di “stare nel ruolo” veicolando informazioni, gestendo il clima interno al gruppo e pro-ponendo modalità e visioni operative, oltre che, la propria rilevanza all'interno della rete sociometrica della squadra.

QUALITA’ DI LEADERSHIP DEL TEAM LEADER
1 – INADEGUATA
2 – NON COMPLETAMENTE ADEGUATA
3 – ADEGUATA MA CON MARGINI DI MIGLIORAMENTO
4 – SIGNIFICATIVAMENTE ADEGUATA
5 – MODELLO IDEALE DI LEADERSHIP





Tipologie e Stili di Leadership

Qui di seguito sono riportate le definizioni dei 5 Stili di Leadership, utilizzate già nell'omologo progetto condotto nello stabilimento FCA – A.G.A.P. Questa scelta è stata effettuata per creare uno standard di analisi uniforme.

Leadership MORBIDA-INVISIBILE:

Questo stile di leadership tende a far stabilire apparentemente una buona Relazione con il Team Leader, evitando potenziali "lotte di potere" all'interno del dominio, date dall'anzianità o dall'esperienza maturata da altri colleghi. E' una conduzione definibile a maglie larghe che non promuove l'Affiatamento ed il Lavoro di Squadra. E' sostenibile solo se all'interno del dominio sono presenti altri soggetti con una personalità carismatica e aggregante che rendono possibile il l'unità del gruppo. Tende a riscuotere poco Rispetto dai colleghi e a non promuoverlo a sua volta all'interno del team. Sostanzialmente una "non-leadership".

Leadership RESULTS-ORIENTED:

E' uno stile di leadership centrato sul risultato produttivo. Gli elementi di maggior interesse per il TL sono il controllo, la funzionalità e la responsabilità. Il Team Leader agisce con fermezza e decisione, spingendo il Lavoro di Squadra verso il raggiungimento degli obiettivi aziendali. Corre il rischio, se diviene una caratteristica distorta, di risultare oppressivo e incalzante agli occhi membri del gruppo, questo a discapito della Comunicazione intera e della sua Relazione con il Dominio, che può, talvolta, percepirlo in modo eccessivamente direttivo

Leadership COINVOLGENTE:

Uno stile carismatico che giova alla Relazione con il Team. Consensuale e seduttivo talvolta, conquista il suo dominio indirizzandone le energie e incentivando il Lavoro di Squadra. Sa creare un buon senso di Affiatamento all'interno del Dominio. Il gruppo è unito a livello "personale" e la Comunicazione tra di essi è facilitata, diretta e tendenzialmente efficace. Nel suo modo di motivare le persone non indica una direzione univoca da seguire, o prassi di rigide di lavorazione, Rispettando e dando Fiducia nelle capacità di responsabilità di ognuno. Tende a promuovere prevalentemente i punti di forza, talvolta soprassedendo sulle aree critiche.

Leadership AFFETTIVA:

Uno stile capace di far stabilire una buona Relazione tra i membri del gruppo ed il Team Leader. Spesso si può avere la sensazione di trovarsi all'interno di una gestione familiare del gruppo. Il Team Leader promuove l'Affiatamento del gruppo e il suo comportamento sostiene e valorizza i comportamenti socio-solidali. Anche la capacità di Comunicazione interna risulta essere diretta e spontanea. Talvolta può accadere che per non rompere l'idillio si possano accumulare ad un livello inconsapevole delle criticità/conflittualità non risolte del gruppo. Il Leader incentiva il Lavoro di Squadra attraverso l'attivazione costante di una dimensione affettiva, ma per questo può correre il rischio di rincorrere costantemente gli obiettivi produttivi aziendali.

Leadership AUTORITARIA:

Il leader Autoritario esercita autorità e controllo ferreo su ogni minimo dettaglio, fornisce direttive chiare e richiede obbedienza. Spesso non valorizza le idee degli altri, indebolendo la sua Relazione con i colleghi del Dominio, e non incentivando il senso di responsabilità individuale. Possono manifestarsi con facilità situazioni che mostrano una carenza di Rispetto e di Affiatamento all'interno del gruppo. Tuttavia questo stile di leadership può risultare utile soprattutto in situazioni di crisi per “dare una scossa”, rompere con il passato, spezzare routine consolidate, fornire direttive chiare in situazioni di emergenza.

Analisi a due Variabili

Qualità della Leadership e Stile assunto dal Team Leader

	1	2	3	4	5	***TOT***
MORBIDO-INVISIBILE	1		4	1		***6***
RESULTS-ORIENTED			5	15	6	***26***
COINVOLGENTE			1	8	6	***15***
AFFETTIVA		1	2	3		***6***
AUTORITARIA	1	1	1	1		***4***
TOT	***2***	***2***	***13***	***28***	***12***	***57***

Sono 12 i Team Leader che hanno ricevuto come Qualità, un punteggio massimo (5), ed il loro Stile risulta essere per 6 RESULTS-ORIENTED e per altri 6 COINVOLGENTE. Si nota anche che nessun Team Leader con stile MORBIDO-INVISIBILE, AFFETTIVO e AUTORITARIO, hanno ricevuto una valutazione massima nella Qualità.

Risultano 4 Team Leader con una di capacità di guida "Inadeguata" (1) o "Non completamente adeguata al ruolo" (2). In questi casi le tipologie rilevate sono: MORBIDA-INVISIBILE, AFFETTIVA e AUTORITARIA, che possono pertanto essere viste come stili non soddisfacenti. Di fatto questi stili non riportano nessuna presenza nel campo (5), a dimostrazione che le maggior prestazioni non avvengono in presenza di questo approccio alla leadership.

In totale sono 26, al momento di questa prima rilevazione, il numero più alto rispetto agli altri stili, i Team Leader che utilizzano una leadership RESULTS-ORIENTED, tipologia osservata già in AGAP considerabile ottimale per una buona conduzione del Dominio.

Il Sociogramma e l'Analisi Sociometrica

"Un uomo situato in un gruppo vi agisce e reagisce non secondo uno statuto sociometrico reale,
ma in conformità alla posizione sociale che egli crede essere sua,
in conformità alla percezione che egli ha dei legami che lo uniscono agli altri"
(Bastin, 1963)

Il Sociogramma e la relativa Analisi Sociometrica ideate da J.L Moreno per studiare e organizzare comunità e gruppi di persone, rappresenta in questo lavoro un efficace strumento di indagine per conoscere le complesse e articolate dinamiche che si strutturano nelle varie fasi del ciclo di vita di un Dominio. Tuttavia, la semplicità di somministrazione del test sociometrico si accompagna sempre ad un elaborato trattamento statistico dei dati e ad una rappresentazione grafica dei risultati ottenuti.

In questo lavoro, si seguirà la modalità procedurale implementata in ***GroupDynamics***, software che propone in seguito all'inserimento dei dati e delle risposte al test sociometrico, l'elaborazione statistica dei dati e la stampa, in forma grafica, dei risultati individuali e di gruppo.

Il Sociogramma moreniano

Il sociogramma è la restituzione grafica della rete relazionale rilevata nel Dominio. È composto da delle congiunzioni, in base alle "accettazioni" o ai "rifiuti" che ogni individuo ha ricevuto e offerto. Il risultato è la creazione di una mappa dettagliata delle relazioni gruppali e l'individuazione dello status sociale dei singoli soggetti all'interno del gruppo.

Individuazione del criterio di indagine

L'individuazione del criterio di analisi ha permesso di individuare la miglior formulazione delle domande che sono state presentate ai soggetti componenti il gruppo in fase di somministrazione del test.

I criteri sociometrici utilizzati nella ricerca hanno riguardato essenzialmente:

1. **l'aspetto di affinità-relazionale**, che ha come contesto di riferimento la vita in comune o lo stare insieme *(Potendo scegliere come organizzare la tua postazione di lavoro, con chi ti piacerebbe lavorare a più stretto contatto?).* La **configurazione delle interrelazioni** che si ottiene utilizzando questo criterio fa riferimento a rapporti affettivi (esperiti o percepito come possibili) che si fondano su **affinità psicologiche** e non su considerazioni delle abilità pratiche dell'individuo.
2. l'aspetto dell'**organizzazione gerarchica del gruppo**, che punta ad avere informazioni su chi può svolgere funzione di guida o di direzione in assenza del Team Leader.

Formulazione delle domande

Sono state utilizzate 5 domande in totale. Le prime quattro fanno riferimento al **principio di "scelta/repulsione", individuato da Moreno.** La quinta è servita ad indagare in chi il gruppo riconosce un possibile guida, in assenza del Team Leader.

ITEM UTILIZZATI NEL TEST SOCIOMETRICO

1. *Potendo scegliere come organizzare la tua postazione di lavoro,* ***con chi ti piacerebbe lavorare a più stretto contatto?***
2. *Potendo organizzare al meglio il lavoro del gruppo,* ***con chi dei colleghi preferiresti non lavorare nella solita postazione?***
3. *Tra i tuoi nuovi colleghi,* ***chi pensi ti abbia scelto alla domanda n.1,*** *per lavorare a più stretto contatto?*
4. ***Chi potrebbe averti scelto alla domanda n°2?***
5. *In assenza del Team Leader,* ***chi senti potrebbe essere un punto di riferimento per il Dominio?***

Somministrazione del Sociogramma

Il Test sociometrico è stato sottoposto in due momenti. Il primo durante il Team Building di "Ingresso", il primo giorno di formazione in cui la conoscenza degli addetti era nella maggior parte dei casi minima, il secondo durante l'ultimo giorno, quando oramai la conoscenza delle persone si era arricchita di eventi e situazioni vissute assieme agli altri.

Il test è stato somministrato creando una situazione ad hoc per la sua compilazione, in cui ognuno si trovasse in una situazione privata e non visibile dagli altri colleghi. Ogni somministrazione è stata presentata ampiamente per motivarne lo scopo e per rendere edotti sulle finalità di ricerca sul "clima organizzativo" i componenti del Dominio.

Ogni addetto ha avuto a disposizione una doppia selezione dei propri collegi da indicare negli item proposti. Il primo nome sarà considerato come "prima scelta" mentre il secondo come "seconda scelta".

Lettura dei dati sociometrici

L'insieme delle risposte ottenute costituiscono la cosiddetta *matrice sociometrica* che ***"… è in primo luogo uno strumento di analisi e non di sintesi"*** (P. Guidicini).

Il software **GroupDynamics** attraverso una elaborata e puntuale analisi della matrice sociometrica, permette di ottenere un elevato numero di informazioni che riguardano essenzialmente:

a. gli **indici relativi allo status sociale** dei singoli individui all'interno del Dominio

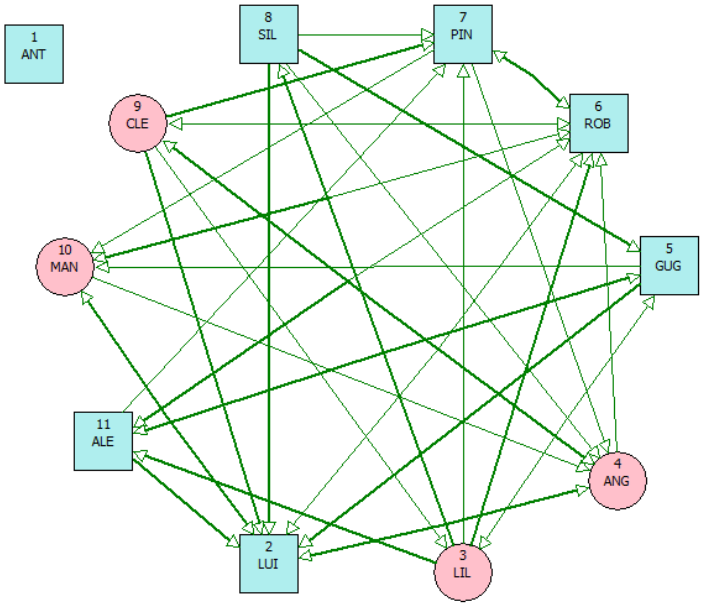
b. il tipo di relazioni esistenti all'interno del gruppo nel suo insieme

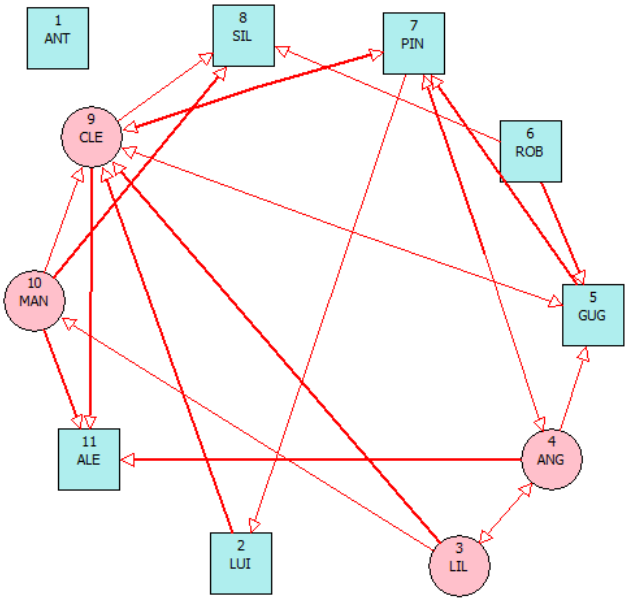
Il Sociogramma moreniano

Si tratta di un grafico che visualizza le scelte tra i soggetti. La direzione della freccia rappresenta quale soggetto ha effettuato la scelta. In caso di doppia freccia significa che la scelta è stata reciproca.

Il grafico verde rappresenta le accettazioni ricevute, mentre l'altro i rifiuti. Il soggetto è rappresentato con un cerchio rosa se il sesso è femminile. Il quadrato azzurro è per i soggetti di sesso maschile.

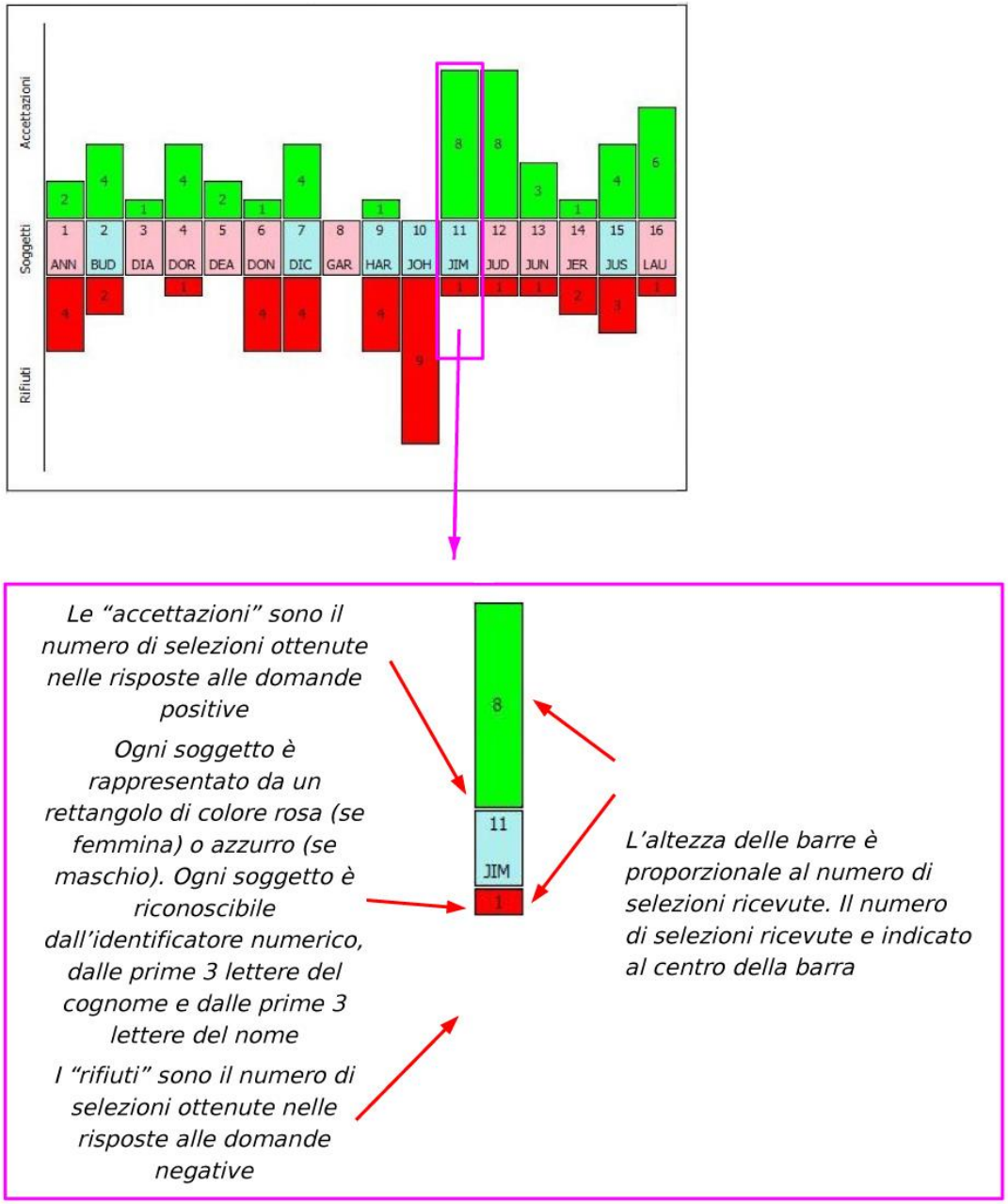
La linea è marcata se il soggetto selezionato è una prima scelta, mentre è leggera nel caso sia una seconda scelta. Può anche essere "mista", nel caso in cui la scelta sia reciproca ma per un verso sia "prima scelta" e per l'altro "seconda" (ad esempio in rifiuti 4-ANG ha scelto come primo nome 7-PIN mentre 7-PIN ha scelto 4-ANG come seconda opzione).





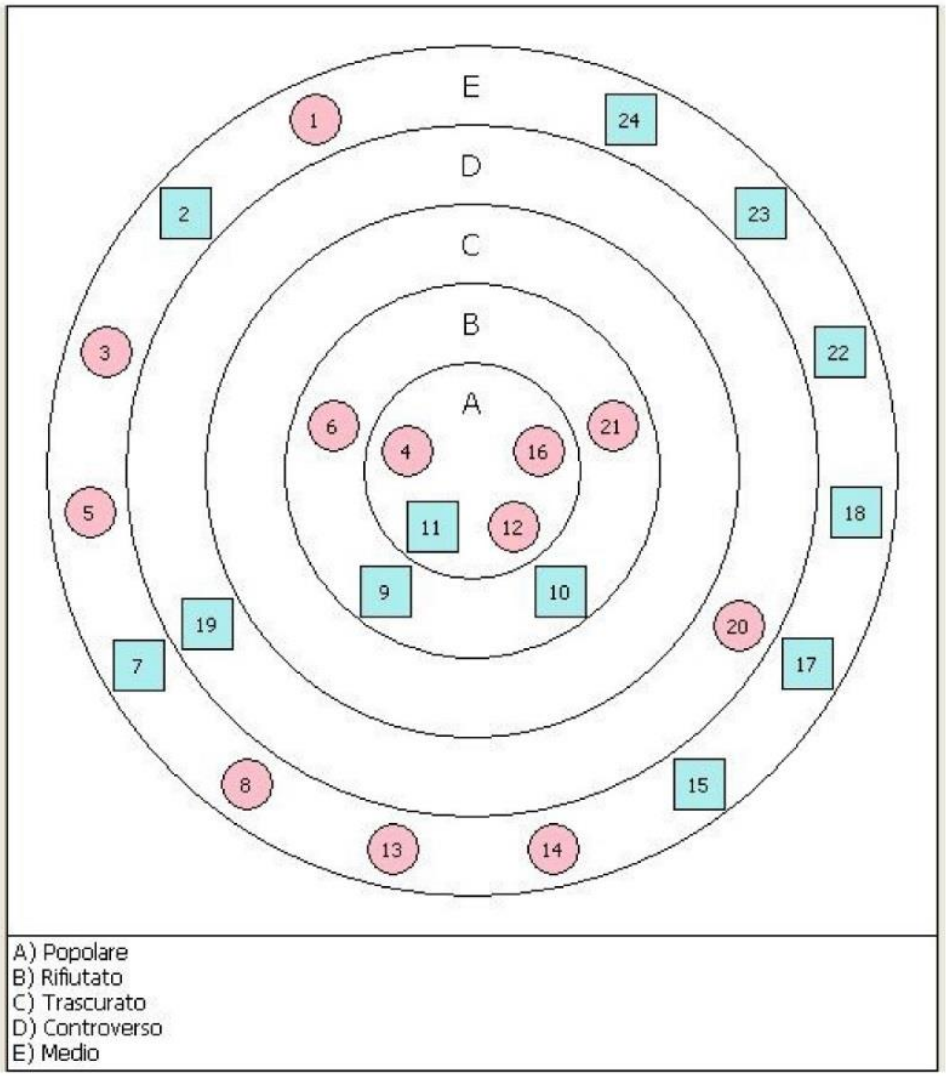
Il Grafico a Barre

Questo grafico permette di visualizzare il numero di accettazioni e rifiuti ottenuti dai soggetti.



Il Grafico Target

Con questo grafico è possibile visualizzare i membri del Domino suddivisi in categorie. Ogni categoria è rappresentata da un cerchio all'interno del bersaglio. Il soggetto è visualizzato con un cerchio rosa se il sesso è femminile. Il quadrato azzurro è per i soggetti di sesso maschile.



Preferenze e impatto sociale

E' stato utilizzato per realizzare il grafico un algoritmo finalizzato a determinare lo **status sociale** dei soggetti basato sull'analisi del numero totale di accettazioni e rifiuti.

Per ogni soggetto sono stati calcolati:

1. **Indici relativi a Accettazioni e Rifiuti (Z-score)**
2. **Indici di Preferenza Sociale**
3. **Indici di Impatto Sociale**

1.1 Per il calcolo dell'**indice "z-score**" relativo alle accettazioni, il valore e dato dalla formula:

$$zLM = (a - m)/sd$$

dove:

· a = numero totale di accettazioni

· m = valore medio delle accettazioni tra tutti i soggetti

· sd = deviazione standard delle accettazioni tra tutti i soggetti

1.2 Per il calcolo dell'**indice "z-score" relativo ai rifiuti**, il valore e dato dalla formula:

$$zLL = (r - m)/sd$$

dove:

· r = numero totale di rifiuti

· m = valore medio dei rifiuti tra tutti i soggetti

· sd = deviazione standard dei rifiuti tra tutti i soggetti

2. Per il calcolo dell'**indice di "preferenza sociale",** il valore e dato dalla formula:

$$SP = zLM - zLL$$

3. Per il calcolo dell'**indice di "impatto sociale".** Il valore e dato dalla formula:

$$SI = zLM + zLL$$

Confrontando i valori degli indici, ogni soggetto ha trovato una collocazione nel grafico a bersaglio (target), in base alle seguenti categorie:

A. **"Popolare".** Se SP > 1.0 e zLM > 0.0 e zLL < 0.0
B. **"Rifiutato".** Se SP < 1.0 e zLM < 0.0 e zLL > 0.0
C. **"Trascurato".** Se SI < 1.0 e zLM = 0.0 e zLL = 0.0
D. **"Controverso".** Se SI > 1.0 e zLM > 0.0 e zLL > 0.0
E. **"Medio".** Il soggetto che non appartiene ad altre categorie appartiene a questa

A: Popolare – I soggetti popolari, considerati anche "possibili leader", sono coloro che hanno ricevuto un numero significativamente alto di scelte dai propri colleghi

B: Rifiutato - I soggetti rifiutati, ossia coloro che hanno ricevuto un numero significativamente alto di "rifiuti attivi" (il rifiuto attivo è relativo alla *dom. 2)

C: Trascurato - I soggetti isolati, ossia quelli che hanno ricevuto un numero significativamente basso di scelte dai colleghi

D: Controverso - Soggetti controversi, ossia coloro che raccolgono un notevole impatto sociale essendo stati scelti sia per "accettazioni passive" (*dom. 3) che per "rifiuti attivi" (*domanda 2) contemporaneamente, in misura rilevante

E: Medio - Quando gli indici di Impatto sociale e di preferenza sociale non mostrano particolari evidenze ed il soggetto ha avuto in ugual misura accettazioni e rifiuti

Conclusioni

Le aziende non falliscono per la mancanza di capacità tecnica
ma per l'incapacità di gestire i propri dipendenti.
Sembriamo incapaci di comprendere che le persone lavorano male
molto più a causa di come vengono trattate dai loro superiori
che per la mancanza di capacità tecniche o professionali.
William Glasser

L'esperienza esposta in questo documento rappresenta una fase iniziale di un rapporto che si auspica longevo con il gruppo FCA. Certamente applicare il metodo dello "psicodramma moreniano" alla formazione aziendale, in un contesto così prestigioso ma al contempo anche complesso, è fonte di orgoglio e sprone di maggior impegno futuro.

In conclusione di questo scritto voglio portare la riflessione su alcune criticità (meglio dire opportunità) incontrate nel fluire del lavoro, che mi hanno permesso di ragionare e approfondire, con serietà, circa il "*piano etico*" del Formatore Psicodrammatista. Esso, in natura pratica del suo modo di lavorare, che permette l'accesso ad un mondo interno della persona molto rapido e concreto, si trova a stipulare due contratti. Il primo è con l'azienda che commissiona l'intervento. Il secondo è con le persone che, in virtù della fiducia accordatagli, si affidano al processo, accedendo in pochissimo tempo, e mostrandolo ai presenti, ad un mondo privato, emotivo e valoriale, luogo sacro e preziosissimo per ognuno, e per questo bisognoso di tutela e protezione.

Bilanciare questi due aspetti, richiede al formatore di aver ben chiaro ***"per cosa sta lavorando"*** (o almeno, a me lo ha fatto domandare molto spesso…), quale è lo scopo ultimo del lavoro, ovvero, agire per creare un maggior valore nella vita delle persone, considerandole inserite all'interno di un contesto organizzativo (aziendale), anch'esso portatore di richieste e bisogni. E' in questa duplice dimensione che costantemente si confrontano e si mediano i piani, quello del "rispetto deontologico verso la persona sulla scena" e quello di offerta di informazioni verso l'azienda committente.

Altro piano di riflessione emerso in conseguenza a questo lavoro in FCA-Maserati, è la necessità di affinare l'utilizzo degli strumenti per la ricerca sociometrica. Attendibilità e validazione metodologica, strumenti di rilevazione, analisi statistica a più variabili e restituzione dei dati, sono tutte aree che hanno portato in evidenza quanto ancora si possa migliorare la forma di indagine sul clima organizzativo, aprendo a vere e proprie forme di Social Network Analysis, applicazione ben spendibile nel mondo delle organizzazioni.

Questa esperienza, come direttore di psicodramma mi ha aiutato ad espandere alcune consapevolezze. Da una parte l'utilità delle supervisioni costanti, che si sono mostrate essenziali per la puntuale messa a fuoco del processo, dall'altra la complessità dell'applicazione di uno degli strumenti di buona navigazione, la "scaletta di conduzione". Essa per sua natura permette di tracciare una rotta prevedibile e mirata, tuttavia è nell'accogliere gli imprevisti e le opportunità, che si vede la "maestranza del buon capitano".

Bibliografia

(di testi citati e consultati)

Bagnasco, A. *Tracce di comunità. Temi derivati da un concetto ingombrante.* Il Mulino, Bologna, 1999

Bales, R. F. *Interaction Process Analysis: a method for the study of small groups*. Addison-Wesley, 1950

Bauman, Z. *Voglia di comunità.* Laterza, Bari. 2001

Beck, U. *Il lavoro nell'epoca della fine del lavoro*, Einaudi, Torino 2000

Boria G., *Introduzione allo psicodramma moreniano,* Quaderni di pPsicodramma Classico, Brescia, 1979

Boria G., *Psicoterapia psicodrammatica*, FrancoAngeli, Milano, 2005

Bruscaglioni M.,Persona empowerment, Franco Angeli, Milano 2007

Castiello d'Antonio A., *Formazione e psicologia,* in FOR. *Rivista per la formazione*, 2007

Dotti L., *Forma e azione*, FrancoAngeli, Milano, 1998

Dotti L., *La forma della cura*, FrancoAngeli, Milano, 2013

Granovetter M., *"The Strength of Weak Ties: A Network Theory Revisited"* (1983) Traduz. Italian: *"La forza dei legami deboli"*, (1998) Napoli, Liguori.

Lewin, K. *Teoria e sperimentazione in psicologia sociale*. Il Mulino, Bologna. 1951

Moreno, J.L. (2007). (A cura di) Gasseau, M. *Who shall survive? Principi di sociometria, psicoterapia e sociodramma.* Renzo Editore, Roma.

Muzzarelli F., *Guidare l'apprendimento*, Franco Angeli, Milano 2007

Muzzarelli F. /Boria G., *Incontri sulla scena,* FrancoAngeli, Milano, 2009

Muzzarelli F., *Formatori in azione*, CLUEB, Bologna, 2012

Weik K.E., *Senso e significato nell'organizzazione, Raffello Cortina, Milano 1995*
Zanardo A., *Action methods nella formazione,* Pardes Edizioni, Bologna, 2007

Zimmermann, M. A. *Empowerment e partecipazione della comunità*. *Animazione Sociale,* 130, pp. 10 – 24.

Appendici

Le appendici che seguono, sono solo una piccolissima parte di quelle realizzate per l'azienda, che in questo scritto non vengono riportate per ovvie ragioni di spazio (più di 120 pagine di schede e grafici dettagliati per ogni gruppo condotto).

Le schede sono dunque qui riportate a scopo esemplificativo e documentale, per mostrare la modalità di *output* offerta al committente del lavoro. Tutto il materiale è patrimonio riservato e non utilizzabile, se non previo richiesta al "Marco Greco Studio".