

PSICODRAMMA IN AZIENDA: ATTO TERZO

Nuovo intervento formativo per il grande gruppo automobilistico Stellantis nato da FCA e Peugeot-Citroën

MARCO GRECO, ANNA RUSCAZIO, PAOLO MECACCI, AGATHE CRESPEL,
ALESSANDRO GRECO, MARIA CRISTINA SIDONI

■ SOMMARIO

L'articolo presenta due anni di lavoro (2021-2022) nei quali le due società di formazione per le organizzazioni – FaberActive e Premium Attitude Project – hanno raccolto la sfida lanciata dalla nuova azienda Stellantis Automobiles, nata dal matrimonio tra FCA e Gruppo Peugeot-Citroën. Si trattava di proporre ai progettisti di due nuove vetture – l'Alfa Romeo Tonale/Dodge Hornet e la Jeep Avenger – una particolare forma di team building con metodologia psicodrammatica per aiutare i due gruppi di ingegneri a “curare” la relazione professionale anche con strumenti fuori dal codificato rituale operativo aziendale. Nell'articolo si trova, nella prima parte, la struttura degli interventi e, nella seconda, una serie di interviste a coloro che hanno partecipato alla formazione. Per facilitare il lavoro condotto online con la piattaforma della Jeep Avenger sono state impiegate entrambe le lingue madri (italiana e francese), grazie alla traduzione in tempo reale della collega belga Agathe Crespel.

Parole chiave: formazione aziendale, ruoli professionali, team building, storytelling aziendale, sociometria.

■ PSYCHODRAMA IN THE COMPANY: THIRD ACT

New in-company training for the large automotive group Stellantis born from FCA and Peugeot-Citroën

The article documents a two years work (2021-2022) in which two organisational companies – FaberActive and Premium Attitude Project – took up a challenge issued by the new enterprise Stellantis automobiles, born from the marriage between FCA and the Peugeot-Citroën Group. The objective was to propose to the designers of two new cars – the Alfa Romeo Tonale/Dodge Hornet and the Jeep Avenger – a form of team building carried out with psychodramatic methodology to help engineers ‘heal’ their professional relationship with tools outside the codified company operating ritual. The article presents in the first part the structure of the interventions and, in the second part, a series of interviews with those who took care of the training work. To facilitate the work conducted online with the Jeep Avenger platform, the participants could use their mother tongue (Italian and French) thanks to the real-time translation of the author's Belgian colleague Agathe Crespel.

Keywords: in-company training, professional roles, team building, corporate storytelling, sociometry.

Nel periodo che va dal marzo 2021 al novembre 2022, il metodo psicodrammatico ha ritrovato applicazione all'interno della “fabbrica delle automobili” che, dal 2022, ha nome Stellantis.

Per i lettori di questa rivista, le attività formative dei fondatori di FaberActive srl (Marco Greco, Anna Ruscazio, Paolo Mecacci e Maria Cristina Sidoni) nel mondo dell'industria automobilistica italiana non sono una novità. Già dal 2014 l'approccio moreniano aveva fatto il suo ingresso, con il gruppo formativo sopra citato, nel mondo Fiat del Piemonte nei reparti produttivi di FCA Maserati in A.G.A.P. a Grugliasco (2015) e in Mirafiori a Torino (2016-2018). Quegli interventi furono realizzati grazie alla lungimiranza di interlocutori aziendali capaci di essere concretamente attenti al benessere e al successo dei propri collaboratori; un successo che passa attraverso complessi processi di motivazione e di condivisione. La descrizione dei due progetti trovò spazio su queste colonne in due articoli pubblicati rispettivamente nel 2016 e nel 2019¹.

Nelle pagine che seguono presentiamo un analogo intervento formativo indirizzato a quel colosso automobilistico che oggi va sotto il nome di Stellantis. Il nuovo committente è connotato dalla presenza contigua di ben 14 marchi iconici come Abarth, Alfa Romeo, Chrysler, Citroën, Dodge, DS Automobiles, Fiat, Jeep, Lancia, Maserati, Opel, Peugeot, Ram, Vauxhall. Il livello di complessità di gestione salta agli occhi, inevitabilmente.

Il progetto

La necessità di Stellantis è quella di intervenire ad un livello particolare della struttura organizzativa e in un settore specifico dell'*engineering* delle linee di sviluppo di due auto: l'Alfa Romeo Tonale, con la cugina Dodge Hornet; e la Jeep Avenger (definita inizialmente Junior Jeep) eletta, in seguito, Auto dell'Anno 2023. I destinatari della formazione sono i gruppi di lavoro che riuniscono ingegneri specializzati responsabili di differenti aree operative, definiti *core team*, e dei *team di segmento*, ovvero gruppi più ristretti composti dai responsabili di progetto.

Lavorando in stretto contatto con la committenza, si mette in luce l'esigenza di concentrarsi non solo sui problemi specifici rilevati nella quotidianità del lavoro, ma anche sui vissuti personali, con l'obiettivo di assumere modalità più efficaci di vivere il proprio ruolo e l'azienda medesima, assumendo quindi un'ottica lavorativa nuova, di respiro più ampio; e in modo da aiutare le persone ad affrontare meglio le situazioni ordinarie e straordinarie come singoli e come team. Gli obiettivi vengono quindi definiti come segue:

- 1. individuare le criticità** condivise più urgenti all'interno delle fasi di processo;
- 2. osservare** i modi funzionali e disfunzionali dal punto di vista comunicativo-relazionale e organizzativo di far fronte alle problematiche che emergono;

¹ Si vedano gli articoli di Mecacci P., Greco M., “Metti una fabbrica... in scena - Psicodramma e sociometria in fabbrica”, in *Psicodramma Classico* - Quaderni AIPsiM, a. XVIII, n. 1-2, dic. 2016.

Greco M., Di Chio C., Mecacci P., Ruscazio A., Sidoni M.C., “Psicodramma in azienda: atto secondo in FCA Group”, in *Psicodramma Classico* - Quaderni AIPsiM, a. XXI, n. 1-2, nov. 2019.

3. codificare un approccio collaborativo chiaro e condiviso, utile ad acquisire un *habitus concept premium* in ottica operativa e relazionale, ovvero la capacità di essere se stessi e al contempo membri consapevoli di un gruppo sociale;

4. vivere il presente in tutte le sue complessità, con lo sguardo volto alla dimensione futuribile ma capace di semplificarlo e orientarlo.

Parte integrante della richiesta da parte della committenza è il mandato di giungere a una definizione di “attitudine”, ovvero il vivere l’atto professionale col massimo impegno creativo e una generosa attenzione ai valori della relazione; obiettivo condiviso con la società di consulenza Premium Attitude Project, diretta dalla dott.ssa Barbara Baudissard, già incontrata da FaberActive negli stessi contesti e chiamata a condividere il percorso.

Il numero complessivo dei destinatari supera le cinquanta persone.

Le sessioni - Complessivamente sono stati condotti 31 incontri mensili da 3 ore ciascuno. Parallelamente, frequenti e periodici incontri dei formatori con la committenza ed esponenti della società Premium Attitude Project hanno permesso la migliore e più specifica finalizzazione delle sessioni di lavoro, con la possibilità concreta di definire in itinere la progettazione condivisa degli incontri.

Ogni sessione ha avuto in media 25 partecipanti. Gli interventi sono stati realizzati in parte online e in parte in presenza. Fin dall’inizio, per politica aziendale post-Covid, fu scelta la modalità FAD (aggiornamento professionale contemporaneamente online e in presenza). In un primo tempo fu usata la piattaforma informatica Meet. Successivamente, per il team Alfa Romeo Tonale e Dodge Hornet, si è passati alla modalità in presenza, che vedeva coinvolte persone quasi tutte impegnate a Torino (salvo alcune, collegate da Pomigliano d’Arco). Per la Jeep Avenger, tutti gli incontri sono avvenuti online, perché l’intervento richiesto era mirato a persone impegnate non solo a Torino Mirafiori, ma contemporaneamente a Tychy in Polonia e a Vélizy in Francia.

Domande e risposte

Facciamo ora alcune domande ai conduttori psicodrammatisti coinvolti in questo progetto.

1. Quali sono i tratti che hanno connotato questo intervento rispetto alle vostre precedenti attività nel settore automotive?

Marco - Ci sono state delle novità sostanziali. Innanzitutto la platea di questo progetto è stata quantitativamente molto più contenuta, a confronto delle esperienze passate, che coinvolgevano aree differenti; inoltre l’intervento si è svolto in un tempo complessivamente più ristretto. In questo caso i gruppi in formazione (team) sono stati solo due, con due differenti percorsi per la necessità di adeguare l’intervento a quanto emergeva mese dopo mese in modo da affinare le possibilità di osservare le criticità e individuare le possibili soluzioni. Ciò si è reso necessario anche per le differenti condizioni in cui si trovavano i due team: la piattaforma Tonale/Hornet era già avviata e ad uno stadio inoltrato di lavoro

(ingegnerizzazione) mentre quella della Jeep Avenger era ai primi stadi di costituzione. Questo *modus operandi* ha potuto consolidare la crescita dei team nella loro vita concreta per un anno e mezzo.

Il committente ci ha anche chiesto un salto di qualità, inquadrando il nostro intervento nella stessa cornice del partner Premium Attitude Project srl. Questo ci ha richiesto di elaborare un disegno sensato, capace di integrare due metodologie diverse con la stessa platea.

L'altra novità era costituita dal fatto che i team comprendevano compagini straniere: infatti alcuni destinatari appartenevano storicamente all'area FCA, mentre altri facevano parte di realtà francesi PSA Peugeot-Citroën. Le differenze da coniugare sono state molte: a partire dal calendario degli appuntamenti, che trovava festività diverse nei diversi contesti, per arrivare alle sfumature di mentalità e alle priorità negli approcci imprenditoriali. Insomma, si è trattato di un incontro che per essere funzionale ha richiesto il coinvolgimento intenso e profondo, su piani differenti, dei partecipanti.

2. Qual è stato l'impatto di una gestione a modalità mista: FAD e in presenza?

Anna - Le situazioni sono state diverse. Il lavoro con i team della Jeep Avenger è stato realizzato esclusivamente tramite FAD. Ci siamo ritrovati con persone ormai abituate a lavorare online. Ciò ha fatto emergere, da una parte, un'estrema facilità tecnologica a realizzare gli incontri; dall'altra, una certa complessità a raccogliere l'invito al coinvolgimento e a mantenerlo con una tensione emotiva fruttuosa. Abbiamo quindi aumentato le attenzioni registiche volte a ridurre la tendenza alle distrazioni e alla passività, sempre da considerare in queste condizioni.

Con i team di Tonale/Hornet, il lavoro in presenza realizzato nell'ultimo periodo ha evidenziato l'intensità del coinvolgimento, sebbene la modalità fosse comunque sempre mista (le persone collegate online erano solo una minoranza, in media 4 o 5). Anche in questo caso, abbiamo promosso un buon livello di coinvolgimento tramite l'approntamento di collegamenti audio e video con telecamere di buona qualità e con scalette che sostenessero l'impegno a mantenere costante l'attenzione di tutti, sollecitando lo scambio di azioni tra i due gruppi (quello riunito in una stanza e le persone collegate) perché implementassero le abilità d'integrazione, nonostante la separazione fisica; lo schermo grande su cui erano visualizzati i volti delle persone online; il gruppo in presenza posizionato in modo da essere rivolto verso di loro; l'uso di segnaposto nello spazio fisico per tutti i partecipanti, compresi quelli non in presenza; la consegna di "mettersi a braccetto" citando il collega distante e tenendo stretto un cuscino che lo rappresentava quando il conduttore richiedeva la scelta di un compagno, ecc.: sono state, queste, alcune delle attenzioni utili a contenere la dispersione dei membri del gruppo e a favorire il loro senso di condivisione.

3. Dal punto di vista psicodrammatico, cosa è emerso come particolarmente utile?

Marco - La messa in campo di una visione emotiva tra ingegneri di alto livello che di solito ricorrono alla razionalità come unico o comunque prioritario piano comunicativo, legittimato in contesti tecnici operativi, ha costituito per i partecipanti una sfida e un'esperienza nuove. Ad esempio, la domanda "Come ci si sente?" inizialmente è parsa strana; poi, però, la risposta è emersa come un'informazione utile e meritevole di legittimazione. Nei piccoli gruppi,

specie se realizzati in presenza, si sviluppano spesso lo scambio di confidenze, lo scherzo, la condivisione di aneddoti di famiglia o di episodi di vita privata in genere. Riconoscere dignità e potenzialità positive a queste forme relazionali ha richiesto nei nostri gruppi l'impegno di una partecipazione a tutto tondo, che ha consentito di afferrare particolari personali, così come avviene negli incontri online, quando si intravede sullo schermo un bambino che passa, lo scorcio di una stanza privata, il profilo di un animale domestico. L'attività ha permesso di sperimentare ruoli privati nei contesti professionali, facendo venir meno la scontata convinzione che, anche nella volontà aziendale, le due dimensioni di vita debbano restare nettamente separate.

Anna - Spostare il punto di vista ha rinnovato e arricchito lo sguardo sulle questioni tecniche. Questioni tecniche che implicano importanti risvolti relazionali, che nell'attività psicodrammatica possono essere fatti emergere ed espressi nella loro complessità, rendendoli comprensibili e quindi affrontabili. Da qui l'invito, nei gruppi, a prendersi la responsabilità di far emergere aspetti significativi e criticità; e lo stimolo a comprenderne l'impatto emotivo, ad interrogarsi e a proporre soluzioni personali, senza delegare ad altri.

4. Dal punto di vista psicodrammatico, vi è stato, durante la formazione, un colpo di scena inaspettato?

Marco - Mi viene in mente la situazione affrontata quando il responsabile della compagine francese del team di Jeep Avenger, L. Gwendal, ci ha comunicato che ci avrebbe lasciato per un altro incarico. Avevamo fatto grande affidamento su di lui, come supporto di collegamento tra italiani e francesi dandogli, quindi, dei ruoli importanti durante le sessioni di psicodramma. Dovemmo allora reimpostare tutto l'intervento con pazienza, programmando su più sessioni un saluto particolare a Gwendal e dando a lui lo spazio per esprimersi con autenticità. Fu sorprendente vederlo sul palcoscenico virtuale attivarsi in ruoli caldi e affettuosi arrivando quasi a commuoversi: un modello per tutti di come l'esperienza psicodrammatica possa toccare corde profonde, con dignità e valore da condividere.

Anna - Io penso al primo incontro in presenza del team Tonale/Hornet, per la prima volta nella corporeità dopo tanti incontri online. Fu sorprendente sentire il grande apprezzamento della presenza in termini di valore emotivo, fisico, umano. Anche lo stupore di chi poteva cogliere le proporzioni della figura dell'altro, fino ad allora per lo più dedotte (e non sempre realisticamente) attraverso lo schermo. Inoltre, quando, in chiusura del percorso abbiamo effettuato alcuni incontri fra i responsabili, per raccogliere dal loro vissuto i benefici del lavoro compiuto nel percorso realizzato unitamente a Premium Attitude Project, mi ha stupito la grande consapevolezza delle loro risposte, così spontaneamente espresse in una situazione relazionale nuova.

Più specificamente i partecipanti hanno citato, con sorprendente lucidità, la possibilità di:

- progettare lo sviluppo del team, non solo dal punto di vista tecnico, ma anche nella dimensione comunicativo-relazionale;
- osservare da una posizione esterna le dinamiche di gruppo;
- offrire nuovi modi di vedere e di comunicare, paradigmi nuovi, aperture;
- dare un nome alle situazioni e contestualizzarle per una visione più nitida;
- anticipare le situazioni per evitare di prendere decisioni d'impulso;

- costruire un nuovo modello di leadership, attento all'ingaggio, alle aspettative, alla comunicazione.

Paolo - In tutto l'arco del lavoro psicodrammatico ho avvertito un'energia straordinaria. In particolare, ho percepito una sorta di momento ad altissimo coinvolgimento a seguito di una rilevazione sociometrica, nella quale si chiedeva ai partecipanti di scegliere tra i propri colleghi coloro a cui si riconoscevano alcune specifiche caratteristiche: competenze tecniche, capacità relazionali, attitudini comunicative, capacità nel fare squadra, eccetera. Nel momento della restituzione ognuno poteva, in un primo momento, rivelare dove immaginasse che il gruppo lo avesse maggiormente votato, facendo un breve soliloquio del perché. Successivamente, con suspense psicodrammatica, gli veniva rivelato dal conduttore il dato reale. A quel punto la regia prevedeva di scegliere un collega a cui chiedere il motivo per cui, secondo lui, il gruppo lo avesse scelto proprio per quella caratteristica. Ecco, in quel preciso momento – in cui ognuno poteva avere idea di sé e di come fosse percepito dai colleghi – diventava palpabile una corrente telica vivissima nel gruppo. Momenti di grandi verità, che hanno nutrito molto la matrice relazionale del gruppo.

5. Dal punto di vista psicodrammatico, vi sono state situazioni in cui avete percepito un'esigenza di maggiore competenza, una complessità che vi ha colpito? Cosa avete imparato?

Anna - Tutti noi abbiamo riscontrato nelle prime sessioni una certa difficoltà a far decollare il registro emozionale e a far fronte ad alcune questioni: erano evidenti lo sconcerto, le incomprensioni... qualcuno intuiva dove si voleva andare a parare ma era una minoranza. Abbiamo toccato con mano il rischio che non si comprendesse il senso del lavoro, nonostante avessimo cura di dare una cornice entro cui potersi orientare. Allo stesso tempo non volevamo essere noi a specificare il senso degli accadimenti che si svolgevano sul palcoscenico; non volevamo dare la nostra lettura. Quindi abbiamo capito la grande rilevanza che può avere il momento dell'osservazione (attivazione dell'Io-osservatore) dopo l'azione (attivazione dell'Io-attore). A volte, quando il tempo non era molto, è stato importante ridurre il tempo dell'azione a favore del tempo della riflessione individuale e della partecipazione di gruppo su che cosa di rilevante fosse successo a se stessi e al gruppo durante l'attività psicodrammatica.

6. Come e perché avete inserito nell'intervento l'utilizzo di due misurazioni per condurre analisi di tipo sociometrico e psicometrico-organizzativo?

Paolo - In un intervento di livello così complesso era opportuno disporre di misurazioni in grado di fotografare, secondo filtri differenti, lo stato di partenza del team e delle persone coinvolte; era poi necessario seguirne l'evoluzione man mano che gli eventi si verificavano, per aggiustare il tiro, se necessario; e per potere, successivamente, darne conto alla committenza. Le misurazioni, inoltre, costituiscono uno step utile per promuovere la comunicazione tra la direzione e il personale dell'azienda e avviare un processo di sviluppo organizzativo basato su un feedback strutturato.

La misurazione sociometrica non era una novità per noi conduttori, che l'avevamo già introdotta in contesti analoghi. L'abbiamo realizzata principalmente con l'utilizzo

di Fabermeter® e con brevi attività inframmezzate alle sessioni psicodrammatiche. Fondamentalmente volevamo dare la possibilità ai partecipanti di esprimersi e di riconoscersi alcune caratteristiche personali come le competenze tecniche, le capacità relazionali, l'abilità comunicativa, il fare squadra, l'energia e la proattività.

Con la restituzione tempestiva delle misurazioni effettuate, abbiamo dato spazio alle aspettative e al confronto fra i partecipanti, mettendo a fuoco i vari item con sociometrie d'azione, così da potenziare nel team la portata creativa della consapevolezza maturata. La raccolta degli echi emotivi a seguito delle attività sociometriche concludeva, raccoglieva, rilanciava la coesione di gruppo.

Abbiamo inserito nel nostro intervento anche tre misurazioni psicometriche individuali, usando un test dell'Editrice Giunti Psychometrics, l'OCS (Organizational Checkup System), sulla percezione del proprio vissuto lavorativo rispetto alle variabili organizzative sulla base del modello di M.P Leiter e C. Maslach. Le misurazioni psicometriche effettuate a giugno 2021, a marzo e a ottobre 2022 miravano a testare il "Job Burn Out" (tramite le categorie di esaurimento, disaffezione lavorativa, inefficacia professionale) e il "Job Engagement" (tramite le categorie di energia, coinvolgimento, efficacia). Questo check-up sui due fronti ci ha permesso di evidenziare che i dirigenti avevano una percezione di un livello di affaticamento meno elevato rispetto ai quadri.

Per affrontare la diversità delle lingue utilizzate dalle persone nell'esperienza online con la piattaforma della Jeep Avenger, è stata coinvolta una psicodrammatista bilingue che si collegava dal Belgio, Agathe Crespel. L'intervento, condiviso con la committenza, ha permesso a ciascuno di esprimersi nella propria lingua madre, in modo da tutelare il carattere spontaneo dei vari contributi.

7. Agathe, vuoi darci le tue considerazioni riguardo al tuo impegno come interprete e alla tua esperienza nel progetto?

Agathe - L'esperienza per me è stata rilevante da vari punti di vista. Mi sono resa conto che FaberActive non si aspettava da me una semplice abilità da interprete ma che ero stata scelta per un insieme di caratteristiche ritenute utili. Sono entrata in punta di piedi e ho colto subito che accanto alla traduzione "ufficiale" dovevo attivare anche dei piccoli contatti con i francofoni: ad esempio, quando ci mettevamo in sottogruppi, parlavo un poco in francese con loro, chiedendo se andava tutto bene con il collegamento, ecc.; così si creava un livello di piccole condivisioni informali che portavano, alla fine, a un legame particolare con le persone di cui traducevo l'intervento.

Nel tradurre un intervento occorre riportare anche l'emozione che esso contiene. Quindi ho provato a riprodurre la vibrazione emotiva delle verbalizzazioni scegliendo le parole giuste e modulando il tono della mia traduzione. Come ha notato Anna (Ruscazio n.d.a.), in qualche modo ho attivato dei doppi o, meglio, la funzione di doppio.

Con il responsabile dei partecipanti che parlavano francese ho avuto una buona connessione; quindi mi sentivo chiamata all'ascolto di un linguaggio implicito, a volte espresso solo nel suono, non attraverso il significato verbale. Mi sono sentita coinvolta anche a livello telico, perché c'erano molte informazioni che mi sembravano importanti da condividere con i colleghi. Sono stata attenta a come le persone francofone avrebbero potuto

sentirsi nel ricevere una certa consegna, e grazie agli elementi culturali che condivido con loro mi sono autorizzata a dare ai colleghi alcuni suggerimenti per facilitare quelle persone nell'espressione di sé, anche a livello emotivo.

A proposito del responsabile dei francofoni, L. Gwendal, ad un certo punto l'ho visto veramente appropriarsi dello spazio di scambio. Proprio lui – che, all'inizio, nel chiedersi che cosa sarebbe successo e che senso avesse quel tipo di formazione – ha mostrato di averne capito l'importanza e la ricaduta concreta; e davvero l'ho visto molto coinvolto.

Dal punto di vista psicodrammatico sono rimasta colpita quando i colleghi, dopo avere invitato i partecipanti delle diverse culture a farsi conoscere e a esplicitare i loro valori, hanno introdotto attività con inversioni di ruolo. Aver avuto la possibilità di fare l'esperienza di mettersi nei panni di colleghi di un'altra cultura ha consentito di affrontare specifiche tematiche che nel quotidiano sono fonte di contrasti anche aspri, connessi con storie aziendali diverse, legate ad un secolo di competizioni industriali e commerciali. In attività come queste ho colto la profonda natura del metodo. E mi chiedo con quali altri metodi si potrebbero ottenere risultati anche solo paragonabili.

Ho trovato interessante anche la funzione testimoniale nell'agire ruoli diversi. Mi spiego con un esempio: in un discorso tra francesi e polacchi, si è chiesto agli italiani (a seguito del precedente ruolo di osservatori) di dire cosa avevano osservato circa i valori aziendali emersi durante lo scambio. In questo modo, ciascuno ha agito un ruolo preciso. E il risultato è stato che tutti (ricordo che i partecipanti erano online) sono restati molto concentrati: qualcosa stava accadendo; e si affrontavano argomenti molto concreti del loro quotidiano lavorativo.

Racconto un'altra attività. La potrei definire “un consulto sorprendente”. A qualcuno si offriva la possibilità di ricevere un rimando su una delle sue competenze da parte di un membro del gruppo a sua scelta. La sorpresa consisteva nel fatto che, in un primo momento, alla persona richiedente lo specchio su una delle sue competenze, veniva proposta un'inversione di ruolo. Così era lui a rispondermi, nei panni della persona che egli stesso aveva scelto. Successivamente, tornato nei suoi panni, aveva modo di ascoltare i suoi contenuti, verbalizzati dalla persona da lui scelta, che avrebbe avuto, in seguito, modo di aggiungere il suo punto di vista.

La medesima offerta (con la perdita, naturalmente, dell'effetto sorpresa) sarebbe stata fatta a qualche altro membro del gruppo. Con un successivo giro di verbalizzazione finale da parte di tutti, ognuno nei diversi ruoli agiti.

In questa attività ho visto tutta la vitalità legata alla sorpresa nello psicodramma. Sorpresa che ha come funzione di fare circolare una sorta di energia nella comunicazione, quasi una “chiropratica relazionale”, totalmente adeguata a questo ambiente non terapeutico, alla ricerca di una matura consapevolezza di essere gruppo (che non è propriamente il sinonimo di “équipe”).

Aggiungo infine una considerazione sull'aspetto emotivo. Per esempio all'inizio della sessione con alcune consegne si richiedeva di misurare su una linea da 0 a 10 la propria temperatura emotiva, con successiva verbalizzazione. Nelle aziende questa è una domanda che non si fa mai, quindi l'attività comportava la rottura di un copione. Le risposte variavano da quelle più timide a quelle più articolate.

Anche questi accorgimenti sul piano emotivo influenzano i processi di lavoro e determinano il successo di un team. L'intervento effettuato da FaberActive ha creato le condizioni per nutrire quello che si chiama il co-conscio gruppale. Per esempio, ho rilevato utile l'utilizzo di una modalità proposta su Meet, che consiste nella creazione di una sorta di tribuna, di podio, utilizzata da ciascun membro del gruppo per comunicare il proprio vissuto o sottolineare momenti importanti del percorso. Molti partecipanti hanno ricordato con emozione l'uscita della prima vettura nella loro storia aziendale; sono stati raccontati una quantità di aneddoti, uno dopo l'altro; si è sviluppato un fermento, un'eccitazione generale che ha prodotto un linguaggio comune, una comune vibrazione (ricordo che Paolo Mecacci aveva annunciato che potevano iscriversi alla chat ma che dovevano farlo in fretta perché c'erano molte persone pronte a farlo... ma era tutta una messa in scena del regista: bello!). Un grande lavoro sui miti aziendali.

Infine, a proposito di come le persone hanno preso questa particolarissima forma di team building, mi sembra utile ricordare che alcuni non avevano capito bene cosa fossero le sessioni di psicodramma e le cancellavano al verificarsi dell'ennesima emergenza nel loro lavoro. Le sessioni erano una sorta di piccoli colpi di scena all'interno del loro quotidiano dispositivo; e loro, di fronte ad un buon motivo, dicevano: "non possiamo". Alla fine del percorso, questo atteggiamento si verificava meno frequentemente, nonostante che la fase organizzativa (l'industrializzazione della vettura all'interno dello stabilimento) creasse su di loro molta pressione. Segno, questo, forse di un coinvolgimento più maturo e motivato.

8. Alessandro, anche tu hai partecipato al progetto. Vuoi dirci qual è stato il tuo ruolo e le tue impressioni in quanto psicodrammatista in formazione?

Alessandro - Il mio era un ruolo di supporto, che ho provato a concretizzare in forme diverse. Per lo più il mio compito consisteva nell'osservazione degli accadimenti durante le sessioni, nella sbobinatura delle verbalizzazioni e nella rilevazione di possibili indicatori non verbali significativi. Di volta in volta, infatti, gli elementi tematici e di contenuto che via via emergevano andavano a costituire parte integrante della progettazione della sessione successiva. Inoltre era mia cura, al termine di alcune sessioni, sintetizzare in apposite *chart* i punti salienti emersi nel corso delle attività, in modo da facilitare i partecipanti nell'integrazione del lavoro psicodrammatico con la quotidianità operativa del loro lavoro. Un secondo ambito di supporto era relativo all'ambiente in cui si conducevano le sessioni: online all'inizio e parzialmente in presenza sul finire. Il mio ruolo consisteva nel predisporre, a livello tecnico, la gestione del medium di supporto (audio, video...) in modo che fosse agevole la partecipazione da parte di tutti, soprattutto nelle sessioni in cui presenza e online convivevano.

Essendo uno psicodrammatista in formazione, una parte importante della mia attenzione era dedicata alla proposta formativa, alle consegne e alla concretizzazione dello psicodramma via Meet. Parte del mio impegno, soprattutto all'inizio, si è tradotto in feedback agli stessi formatori relativamente, ad esempio, al tenore delle consegne, alla gestione del tempo, del monitoraggio dell'andamento degli eventuali sottogruppi e all'esito immediato delle attività proposte. Infine mi sento di aggiungere un personale contributo di back-office insieme alla committenza, al fine di definire il più possibile ruoli e perimetri di ciascuna

figura professionale inclusa nel percorso; tema piuttosto complesso date le dimensioni dell'organizzazione e la fase di riorganizzazione allora in corso.

9. Barbara (Baudissard), potresti illustrarci la natura del lavoro svolto da te con la tua Società Premium Attitude Project?

Barbara - L'esperienza all'inizio definita di *coaching*, strada facendo ha cambiato il suo nome in *accompagnamento*, fino a legarsi ad un'altra parola interessante, *biodinamico*, perché volto a ristabilire equilibrio fra le varie dimensioni del sistema. Siamo partiti dal riconoscimento delle narrazioni disfunzionali organizzative aziendali per costruire, attraverso l'*hackeraggio* di tali narrazioni, campi aperti al sociale, con narrazioni questa volta di natura funzionale, recuperando i bioritmi naturali delle persone. La riscoperta del proprio sé e della capacità di entrare in connessione con gli altri è stato un elemento fondamentale di questo accompagnamento, che solo da ultimo ha lavorato sulle vere e proprie *capabilities* manageriali. Perché prima bisognava esplorare il sistema; poi conquistare un meccanismo fiduciale in persone di fatto inserite nel percorso senza averlo scelto; e solo alla fine si è potuto lavorare sull'implementazione delle capacità. Ci si è resi conto dell'importanza di diventare abili osservatori di sistemi e generatori e architetti di spazi funzionali, più che non manager con *skills* e *capabilities* fortemente individuate e presenti. Un viaggio meraviglioso, un accompagnamento di vita che in qualche modo ha cambiato anche il mio modo di percepire l'altro e il lavoro che sto facendo.

10. In estrema sintesi, cosa vorreste dire al lettore di questo articolo per accomiatarvi?

Anna - Ho trovato la conferma che l'approccio psicodrammatico raccoglie la vera sfida della formazione, in quanto fa mettere le radici al gruppo molto più di un qualsiasi intervento del migliore dei "guru", perché sollecita le persone a sdoganarsi da un atteggiamento passivo: infatti spesso le persone si aspettano che "qualcuno dall'esterno" fornisca visioni su quello che c'è e indichi le soluzioni da seguire. Il valore sfidante sta in una metodologia maieutica dove risorse, carenze e progettualità emergono insieme in autenticità e concretezza; e quindi con l'adesione degli stessi partecipanti.

Marco - Ho ritenuto particolarmente interessante il tema dell'analisi delle domande poste dalla committenza, che conosceva il nostro gruppo e promuoveva la cooperazione con un altro partner formativo come Premium Attitude Project. Ed è stato stimolante e impegnativo cimentarsi in un'integrazione che ci facesse mantenere identità di approcci, lasciando campo agli arricchimenti reciproci, avendo come obiettivo comune il rafforzamento delle persone e dei team affidatici. È stata l'ulteriore conferma della grande duttilità dell'approccio psicodrammatico, forte della sua salda identità.

Agathe - Dirò al lettore, per salutarlo, che questa esperienza molto originale magari lo conetterà alla sua propria originalità, ed anche alla sua audacia, perché in questo articolo ha trovato un nuovo punto di vista da cui guardare la realtà. L'esperienza si è svolta in un luogo abbastanza "classico" nel nostro immaginario, com'è l'industria, ma ha fatto emergere come il costruire delle macchine richieda costantemente anche grande creatività e audacia: un'esperienza in grado di attivare nuove risorse ed anche produrre innovazioni, e trovare strategie diverse.

Paolo - Desidero accomiatarmi ricordando un episodio relativo ad un atto goliardico che si è verificato all’inizio dell’ultima sessione svoltasi in presenza. Un paio di persone del gruppo aveva lanciato il passaparola che ognuno dovesse portare qualcosa di scritto da condividere in quell’ultimo appuntamento. Ma non era vero. All’inizio della sessione, una persona, piuttosto introversa, si fa quindi avanti per dare onore a quella che crede una consegna per tutti e legge il suo contributo: una bellezza genuina di modi e contenuti da togliere il fiato! Qualcuno del gruppo si commuove. Emerge subito dopo che si è trattato, in realtà, di uno scherzo tirato un po’ “alla guascona” dai due membri più anziani del gruppo a lui, il più giovane, il più riservato. Il mio pensiero è che la nostra proposta formativa abbia lo scopo di promuovere un’evoluzione della mentalità della cultura organizzativa; un percorso lungo, un lavoro complesso... In questo caso è capitato che, al termine del percorso, qualcuno che appariva molto coinvolto e coinvolgente, a sorpresa, si propose in una azione che ci ha portato ad interrogarci quanto i contenuti siano in lui realmente attecchiti nell’accezione immaginata. Al contempo è una grande sorpresa vederli emergere limpidi e autentici in chi magari meno ce lo si aspetta. È stata, in questo caso, una certa prova del nove, avendo deciso di correre il rischio di lasciare completa libertà e iniziativa ad alcune persone di salire sul palcoscenico per proporre un’idea in modo spontaneo e non concordato. Esperienza utile anche per i pensieri di feedback che ci ha attivato.

Alessandro - In qualità di psicodrammatista in formazione, sicuramente da questo percorso mi porto a casa molti elementi di riflessione. Per citarne uno, la necessità e la successiva gratitudine che ho percepito rispetto all’occasione offerta ai partecipanti di scambiarsi dei feedback (noi diremmo degli specchi) in modo attivo e metodologicamente controllato. Sebbene nei limiti di un lavoro a distanza, ho sperimentato come lo psicodramma possa essere veramente una risorsa per aiutare le persone a incontrarsi e a scambiarsi le proprie rappresentazioni degli altri, che ci sono sempre ma che di solito restano nascoste, non portando quindi a reali cambiamenti, oppure che si manifestano in modo incontrollato, quindi poco utile, se non dannoso, per i singoli e per la comunità. ■

■ BIBLIOGRAFIA

- Bentivogli M. e Pirone D., *Fabbrica Futuro*, Egea, Milano, 2019.
- De Leonardis P., *Lo scarto del cavallo. Lo psicodramma come intervento sui piccoli gruppi*, Franco Angeli, Milano, 2010.
- Greco M., Di Chio C., Mecacci P., Ruscazio A., Sidoni M.C., “Psicodramma in azienda: atto secondo in FCA Group”, *Psicodramma Classico*, Quaderni AIPsiM, a. XXI, n. 1-2, nov. 2019.
- Keen S., “Le storie di cui viviamo”, in *Psicologia contemporanea*, Lug. - Ago. 1989, n. 94, Giunti, Firenze.
- Lai S., Greco M., “Metafora e psicodramma nelle organizzazioni”, in *Psicodramma Classico*, Quaderni AIPsiM, a. XXII, n. 1-2, dic. 2020.
- Leiter M.P. e Maslach C., *OCS - Organizational Checkup System. Come prevenire il burnout e costruire l'engagement*, Giunti Psychometrics, Firenze, 2000.
- Mecacci P., Greco M., “Metti una fabbrica... in scena. Psicodramma e sociometria in fabbrica”, in *Psicodramma Classico*, Quaderni AIPsiM, a. XVIII, n. 1-2, dic. 2016.

■ GLI AUTORI

MARCO GRECO, psicologo, psicoterapeuta, direttore della scuola quadriennale “Studio di Psicodramma” di Torino.

E-mail: greco@faberactive.it

ANNA RUSCAZIO, laureata in filosofia, psicodrammatista, consulente e formatrice di gruppo in ambito educativo e aziendale.

E-mail: ruscazio@faberactive.it

PAOLO MECACCI, sociologo, psicologo, psicodrammatista, formatore e counselor trainer.

E-mail: paolo@mecacci.it

AGATHE CRESPEL, psicologa, psicodrammatista, conduttrice di gruppo con metodi attivi; autrice del libro: *Faciliter l'intelligence collective*, Eyrolles, Parigi, 2018.

E-mail: agathecrespel@gmail.com

ALESSANDRO GRECO, psicologo, studente presso l'istituto “Studio di Psicodramma”, lavora nelle risorse umane dal 2021.

E-mail: alessandromariagreco@gmail.com

MARIA CRISTINA SIDONI, giurista, già Direttore penitenziario, tesoriere dell'Associazione Moreno Museum, pittrice.

E-mail: cri_sid@yahoo.it