

1-2

APsima

ANNO XVIII • NUMERO 1-2 • DICEMBRE 2016



PSICODRAMMA CLASSICO



QUADERNI
DELL'ASSOCIAZIONE
ITALIANA
PSICODRAMMATISTI
MORENIANI

METTI UNA FABBRICA...

IN SCENA

*Quando lo psicodramma e la sociometria aiutano le aziende:
il caso dello stabilimento FCA Maserati di Mirafiori, Torino*

PAOLO MECACCI, MARCO GRECO

Torino, Dicembre 2016

■ SOMMARIO

Questo articolo riporta un'esperienza di formazione in azienda, realizzata tra il 2015 ed il 2016 nello stabilimento FCA di Mirafiori (Torino), in vista dell'avvio della produzione del SUV Maserati "Levante", con il coinvolgimento attivo del team H.R. (Risorse Umane). La formazione è stata caratterizzata dall'utilizzo della metodologia psicodrammatica. Gli autori in questo scritto, dopo aver presentato la situazione ed il contesto aziendale, descrivono dettagliatamente il processo e le regie di conduzione delle attività con i gruppi, che hanno coinvolto 800 persone circa. Nella parte conclusiva dell'articolo viene descritto il processo di analisi sociometrica dell'organizzazione, avvenuta principalmente tramite l'applicazione dello strumento del sociogramma e un'analisi statistica delle risultanze.

Parole chiave: *formazione psicodrammatica, risorse umane, social network analysis, team building, sociometria, sociogramma, story telling aziendale.*

■ PUTTING A COMPANY... ON STAGE

When psychodrama and sociometry help businesses: the case of the plant FCA Maserati in Mirafiori, Turin.

This article delves into the company training experience, which we built between 2015 and 2016 in the FCA Mirafiori plant (Torino), during the beginning of the production process of the Maserati SUV "Levante", working with H.R. (Human Resources team). The training was characterized by the use of psychodrama methodology. In this paper, first we present the situation and the business environment, then we describe the process and the management activities of the groups, involving about 800 people. In conclusion we describe the sociometric analysis process, carried on by the application of the Sociogram and of statistic analysis of the results.

Keywords: *psychodrama and training, human resources, social networks analysis, team building, sociometry, sociogram, story telling business.*

*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*
Antoine de Saint-Exupéry

Il progetto qui presentato ha avuto un esordio quanto meno curioso. Nel 2014 il secondo firmatario di questo articolo fu contattato, su suggerimento dell'amico Paolo Bricco, giornalista del Sole 24 Ore, dal direttore del personale dello stabilimento FCA di Pomigliano d'Arco il quale, dopo una breve premessa sull'apertura della nuova fabbrica per la produzione della nuova Panda che passava dalla Polonia a Napoli, riferì come, nella necessità di riorganizzare il personale, si fossero imbattuti nello strumento del "sociogramma di Moreno". Sinteticamente egli specificò che il sociogramma era stato da loro utilizzato per formare i Domini¹. Alla direzione occorreva, infatti, formare delle squadre eterogenee ma al contempo funzionali al compito, e integrarle con uno specifico *team leader* (il responsabile di ogni Dominio, composto da addetti di linea).

Formati i Domini, si apriva la necessità della gestione dei piccoli gruppi. Il direttore del personale stesso, insieme ai suoi collaboratori e ad un consulente psicologo (che ebbe originariamente l'idea del sociogramma), si erano quindi messi di lena ad approfondire certi concetti di Moreno, la sociometria, lo psicodramma... Fu così che qualche settimana dopo si ricevette l'invito di visitare lo stabilimento per conoscere il cosiddetto "modello Pomigliano" in parte basato, appunto, su un nuovo (o antico...?) modo di vedere l'unità operativa e le sue necessità di gestione.

E fu così che, con Francesco Muzzarelli, formatore e psicodrammatista, si iniziò a tracciare un progetto di formazione dei "capi" (figure che hanno la responsabilità di un certo numero di Domini; oggi sono chiamati *supervisor*), perché fossero poi loro stessi ad adoperarsi per la "relazione come obiettivo" (e non solo come strumento per migliorare le condizioni lavorative) sia per gli addetti del Dominio sia per i rispettivi *team leader*. La scelta di orientare la formazione sui *supervisor* rispondeva anche al problema che Pomigliano d'Arco era lontano rispetto alle nostre possibilità logistiche.

Il progetto approdò all'attenzione della Dirigenza di Torino e là rimase fino a quando, qualche mese dopo, giunse la telefonata dal Direttore del personale del nuovo stabilimento A.G.A.P.² FCA di Grugliasco (TO), ex Bertone, invitato dalla stessa Dirigenza centrale ad iniziare una collaborazione.

¹ Il termine Dominio trova un sinonimo nella parola squadra. Si riferisce a gruppi stabili composti da circa 6/8 operai ed un *team leader* che coordina e supervisiona le attività.

² A.G.A.P. è l'acronimo di "Avvocato Giovanni Agnelli Plant". Attualmente si producono le autovetture Maserati: Ghibli e Quattroporte.

Nell'autunno 2015 partì il primo progetto, appunto a Grugliasco. Si trattò di un intervento denominato *Dominio Maintenance* che, utilizzando la metodologia psicodrammatica, si proponeva di fotografare la situazione relazionale all'interno dei 76 Domini della linea del montaggio. Si allestirono, allo scopo, due teatri di psicodramma all'interno della palazzina uffici che vi rimasero per l'intera durata dell'intervento (da maggio a settembre 2015). In precedenza, nella sede di Via San Domenico 16, con lo scopo di presentare in modo attivo un metodo nuovo nella storia dell'Azienda, si propose un gruppo: per i Dirigenti dello stabilimento A.G.A.P.; per gli *shift manager e i supervisor* (qualifiche che definiscono i ruoli gerarchici di raccordo tra i Domini e la dirigenza), per il team degli impiegati del settore Human Resources. Anche in questi casi, la fotografia della qualità relazionale di ogni team, ha dato ai partecipanti elementi per valutarne la coesione (o meno); nonché dati utili per comprendere la natura dell'intervento che si sarebbe effettuato di lì a poco con i Domini della linea del montaggio dello stabilimento. Il medesimo schema verrà riproposto per l'intervento nello stabilimento di Mirafiori che descriveremo nell'articolo, che ebbe inizio nel dicembre dello stesso anno e che ha rappresentato un reale salto di qualità, considerato il suo valore simbolico, nelle sue luci e nelle sue ombre.

FCA-Maserati: il progetto *Team Building*

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 *Miraflores*, l'antico castello dei Savoia che sorgeva in quel territorio. 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 permettono di riferirsi alla “*Fiat Mirafiori*” come “l'Università delle fabbriche italiane”, tant'è la sua rilevanza.

Occupava 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 di Kragujevac, in 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 a Mirafiori, seppur a singhiozzi, è stata quella della *Alfa Romeo Mito*³. A singhiozzi era la produzione, ma ovviamente anche la vita di migliaia di famiglie, e anche la situazione economica del più importante distretto italiano dell'automobile.

Quando un'azienda importante 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 sono state professionalmente congelate e tante altre hanno deciso di dirigersi verso diversi "altrove". Un particolare su tutti riguarda l'anno 2011, anno di censimento, in cui risultavano in zona circa 40.000 residenti in meno, passando dai 910.000 della precedente rilevazione agli 870.000⁴ attuali. Numeri certamente rilevanti, che accendono riflessioni e allarmi di economisti, demografi e politici.

In questo quadro, nell'agosto 2014, durante l'assemblea degli azionisti, FCA⁵ comunica l'intenzione di portare a Torino, nella storica fabbrica di Mirafiori, la produzione del *Levante*, il SUV *Maserati*. L'area di ammodernamento dello stabilimento ha riguardato una superficie di circa 250.000 metri quadri, pari a 40 campi di calcio. Tanto per dare un'idea, è stato necessario l'uso di elicotteri per la veloce 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 senatore Giovanni Agnelli, inaugurata nel 1939.

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 WCM⁶ (World Class Manufacturing), che un gruppo di psicodrammatisti moreniani è stato chiamato a dare un contributo, ragionando e progettando su come praticamente fare per facilitare l'ingresso in questo nuovo scenario alle persone - gli operai ed i loro "capi" - con le loro naturali resistenze e incredulità.

³ Marchi del Gruppo FCA: Alfa Romeo, Chrysler, Dodge, Fiat, Fiat Professional, Jeep ®, Lancia, Ram Truck, Abarth, Mopar®, SRT®, Maserati, Comau, Magneti Marelli, Teksid.

⁴ Comune di Torino - Dati ISTAT al 31 dicembre di ogni anno. Consultabile su: <http://www.tuttitalia.it/piemonte/72-torino/statistiche/popolazione-andamento-demografico/>

⁵ FCA è l'acronimo di Fiat-Chrysler-Automobiles.

⁶ WCM è una procedura di lavoro sviluppata negli Stati Uniti negli anni '80 del secolo scorso grazie al professore giapponese Hajime Yamashina; in Italia arriva intorno al 2005 nel gruppo FIAT (oggi FCA) e, dal 2009, è ripreso da Sergio Marchionne nello stabilimento di Pomigliano d'Arco (NA). E' finalizzato a ridurre gli sprechi e gli errori, e ad ottimizzare e incrementare la qualità di tutto il processo produttivo.

“*Fatta la fabbrica, facciamo gli operai*”: è sembrata questa la richiesta di FCA, committente “non deludibile”, quando ha affidato al gruppo di formatori esterni questa missione, il cui unico risultato accettabile era, indiscutibilmente, *riuscire*; ovvero *ingaggiare* (termine abitualmente usato dalle HR dell'Azienda) nella nuova sfida produttiva, tutta la popolazione dei lavoratori; molti dei quali rimasti per molti anni “parcheeggiati” in Cassa Integrazione, confinati dal non lavoro in una condizione sospesa di fuori gioco.

Il gruppo dei formatori

Il gruppo di formatori consulenti del *Marco Greco Studio*, già forti della precedente esperienza presso lo stabilimento A.G.A.P. di Grugliasco (TO), era composto da:

Marco Greco (psicologo, psicoterapeuta, psicodrammatista), ha svolto il ruolo di capo progetto nell'interlocuzione con la committenza oltreché di co-ideatore e conduttore; Giovanni Boria (psicologo, psicoterapeuta, psicodrammatista), nel ruolo di co-ideatore, insieme a Francesco Muzzarelli (formatore, psicodrammatista), dei contenuti per la conduzione dei gruppi e supervisore del progetto. Co-ideatori e conduttori: Paolo Mecacci (sociologo, psicodrammatista, formatore e counselor trainer), Anna Ruscazio (formatrice, laureata in filosofia, psicodrammatista), Cinzia Vinciguerra (psicologa, psicoterapeuta, psicodrammatista), Elena Fabris (formatrice, laureata in Scienze dell'Educazione, psicodrammatista), Alessandro Greco (studente della Facoltà di Psicologia Università di Torino), nel ruolo di art director nella fase della costruzione del report conclusivo.

I conduttori sono stati impegnati in almeno 2 appuntamenti a testa la settimana, al termine della quale, e per tutta la durata del progetto, si veniva impegnati in un'attività di supervisione e programmazione tramite un collegamento Skype, insieme a Giovanni Boria e Francesco Muzzarelli.

Le condizioni di base e gli obiettivi

Come accennato nell'introduzione, risultano chiari quale scommessa e quale investimento FCA abbia fatto intorno al progetto Mirafiori e alla produzione di un'autovettura “Premium” come la *Levante*. In primis, il rinnovo strutturale di una *location* produttiva completamente trasformata, dentro e fuori⁷, cioè negli ambienti interni e in quelli esterni.

⁷ Durante le sessioni di *team building* svolte con i gruppi di operai appena rientrati al lavoro, i formatori in aula hanno raccolto svariati commenti sull'ambiente di lavoro del tutto rinnovato. Ne riportiamo uno per tutti, espresso da un operaio che alla domanda: “Cosa avete notato che è cambiato in officina?”, ha fornito una risposta che, nella sua semplicità offre, tuttavia, la possibilità di immaginare quale possa essere stata la rivoluzione emotiva e cognitiva in persone catapultate nella nuova fabbrica arrivando da un contesto novecentesco pesantemente fordista. Ha, dunque, risposto: “*Abbiamo*

Ma anche nell'evoluzione tecnologica, nelle moderne linee produttive, tutte con una particolare attenzione all'ergonomia e ai dispositivi di sicurezza; e poi, nell'adozione innovativa della cultura gestionale e organizzativa del WCM, che mette al centro, oltre all'efficienza del processo, la sicurezza, la qualità dell'ambiente e, nelle intenzioni, il "ben-essere" delle persone.

Tutto questo a fronte di una popolazione aziendale che non vedeva *turn-over* da moltissimi anni (le ultime assunzioni risalivano ai primi anni 2000), quindi complessivamente una popolazione anziana (età media 55/60 anni), con un basso profilo di scolarizzazione e di conoscenza della lingua inglese, elemento di criticità notevole dato che molta gergalità WCM usa termini anglosassoni. Ma, come si è già accennato, l'elemento di criticità maggiore era dato dal fatto che la gran parte degli operai era stata richiamata al lavoro dopo lunghi periodi in Cassa Integrazione, durante i quali la motivazione e la prontezza produttiva, in modo diffuso, si erano inevitabilmente assopite.

Per queste ragioni l'attività formativa ha avuto specifiche intenzioni:

- risvegliare il potenziale produttivo e la motivazione di ogni singola persona attivando la *percezione soggettiva del ruolo professionale*;
- "creare squadra", costruendo un'*identità comune e un senso di appartenenza* tra le persone;
- offrire la possibilità di un migliore collegamento tra *team leader, supervisor e shift manager*, e col resto della catena produttiva, consolidandoli in seno alla rinnovata cultura manageriale.

Da qui anche la denominazione *Team Building* del progetto, in quanto il processo vedeva coinvolta l'intera struttura aziendale, dai gruppi dirigenti, ai quadri, agli operai dei Domini del reparto Montaggio.

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 in quanto a propulsore (di derivazione Ferrari), a finiture e prestazioni, ha progettato un periodo formativo della durata di una settimana per i Domini del reparto Montaggio. Durante questo iter di "formazione al lavoro", oltre che apprendere nuove procedure tecniche produttive, ogni Dominio ha partecipato per due volte, una in "ingresso" nel primo giorno ed una in "uscita" nell'ultimo giorno, a delle sessioni psicodrammatiche di *team building* della durata complessiva di 6 ore, in cui è stato possibile approfondire, per ogni addetto/a, la conoscenza con i nuovi colleghi e acquisire man a mano più familiarità e un senso crescente di appartenenza⁸.

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!"

⁸ A titolo aneddotico, durante l'ultimo incontro in un Dominio, alla domanda del formatore ai partecipanti sul perché secondo loro erano stati fatti quegli incontri di gruppo, un operaio aveva risposto: "*Perché secondo me, prima si forma una squadra buona, poi si vince il campionato*".

Lo psicodramma: strumento di attivazione e di ricerca

Il progetto *Team Building* di FCA Mirafiori prevedeva fin dall'inizio l'uso dello psicodramma al fine di favorire l'interazione fra i lavoratori in diversi contesti di "gioco relazionale" che consentisse loro di sentirsi protagonisti delle situazioni e di riflettere sul proprio comportamento nella realtà lavorativa, facilitando al contempo la formazione di una ricca "matrice di gruppo". Principali finalità dello psicodramma moreniano sono infatti, in qualsiasi contesto, la crescita e lo sviluppo personale nell'ambito di un gruppo supportivo, favorevole all'apprendimento comportamentale e promotore di dinamiche relazionali positive.

Come noto le attività psicodrammatiche, nei contesti formativi, permettono a ogni singolo partecipante di esplorare e migliorare le proprie modalità di comunicazione e di relazione, offrendo esperienze globali che mettono in gioco corpo e mente, parola e azione, emozione e ragionamento. Il lavoro con lo psicodramma permette di esprimere il proprio vissuto e di osservarlo da diversi punti di vista per progettare da protagonisti un cambiamento efficace. Un cambiamento che coinvolge innanzitutto le relazioni interpersonali.

I processi gruppalì all'interno di un'organizzazione sociale e produttiva rappresentano, molto spesso, realtà attraversate da tensioni non esplicitate e molto complesse. Molto importante diventa la presenza di persone competenti, in grado di collaborare e di auto-organizzarsi con responsabilità e creatività.

Per tali ragioni, nei contesti aziendali, lo psicodramma moreniano si configura sia come "metodologia manageriale" per lo sviluppo delle competenze delle risorse umane, sia come metodo per una "terapia dell'organizzazione", in cui la relazione tra le persone assume un valore centrale.

In momenti particolarmente delicati e impegnativi com'è appunto l'avvio di una nuova produzione, destinata a rilanciare un polo produttivo importantissimo e a innestare un radicale rinnovamento culturale, l'azienda ha bisogno di persone che attingano non solo ad adeguate competenze tecnico-professionali ma, anche e soprattutto, ad adeguate capacità relazionali e personali. Si tratta in particolare di attivare motivazione, senso di appartenenza, fiducia in sé e fiducia reciproca: fattori preziosissimi per la collaborazione fra soggetti.

Elementi del metodo e principali tecniche impiegate

Tutti gli incontri hanno seguito una medesima scaletta, progettata dal gruppo di formatori nelle riunioni organizzative. Nel corso delle sessioni psicodrammatiche, i partecipanti si sono trovati a sperimentare un modello di interazione e di relazione che stravolgeva letteralmente il loro consueto copione di "riunione", costituito da sedie, tavolo, ordine del giorno e relatore, connotato spesso da

passività e assenza di motivazione. Nella scaletta, particolare cura è stata dedicata all'alternanza tra "Io-attore" e "Io-osservatore", in grado di attivare maggior spontaneità e auto osservazione.

Facendo riferimento alle attività, che verranno dettagliatamente descritte nel paragrafo successivo, elenchiamo qui di seguito le tecniche utilizzate durante il lavoro. In primis la *sospensione della risposta*, introdotta ai partecipanti sin dalla fase iniziale del "patto d'aula", nel quale è stato definito il primato della soggettività e sancita la regola della non-possibilità di replica e commento delle cose dette dai colleghi. Poi l'*autopresentazione*, il *soliloquio*, la *proiezione nel futuro*, l'*inversione di ruolo*, la *costruzione della scena e infine la sociometria*; quest'ultima realizzata sia attraverso la somministrazione del sociogramma moreniano, sia in modalità "d'azione" attraverso l'uso prossemico delle distanze (un esempio di consegna: "Vai a sederti vicino ad un compagno che senti già di conoscere meglio", oppure "Scegli un compagno che dopo questo incontro senti di apprezzare particolarmente").

L'avvio del progetto

L'obiettivo era chiaro: 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 positivamente l'andamento del processo produttivo.

In linea con il pilastro WCM relativo al "people development" (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 grupppale con un adeguato clima di coesione interna, stimolando il senso di appartenenza, fiducia reciproca e spirito di squadra. E sostenendo, inoltre, il rientro delle persone in azienda nella fase di riavvio produttivo per aumentare la consapevolezza del mutamento organizzativo, gestionale, produttivo e soprattutto culturale che l'azienda ha apportato per realizzare un prodotto Premium come la Maserati Levante.

Il lavoro con i Domini è stato preceduto da una serie di sessioni di psicodramma, rivolte prima al gruppo dirigenziale dello stabilimento Mirafiori, poi al gruppo dell'ufficio H.R., e infine alla compagine degli *shift manager* e dei *supervisor* della fabbrica. Questi gruppi si sono tenuti presso il teatro di psicodramma del *Marco Greco Studio* a Torino, secondo le finalità descritte in precedenza parlando dell'esperienza in A.G.A.P. dell'anno prima.

Il primo incontro di formazione all'interno dello stabilimento Mirafiori, invece, è stata una sessione, condotta con la metodologia del *role training*, rivolta ai *team leader* sullo specifico tema della telefonata di convocazione degli operai per il rientro a lavoro. Nei molti anni di storia dello stabilimento, infatti, non era mai accaduto che la telefonata di convocazione al lavoro fatta agli operai, fosse effettuata da un *team leader* e non da qualcuno dell'ufficio personale o mediante telegramma. La committenza, per tale ragione, era piuttosto preoccupata per la buona riuscita dell'operazione. Insieme abbiamo confezionato, per l'intera compagine dei 71 *team leader*, un'attività di addestramento che li ha visti confrontarsi sul tema identitario di ricoprire tale ruolo, ed in particolare in questa fase, nell'atto di costruzione del proprio Dominio.

La fase successiva ha visto la calendarizzazione delle attività in modo da coinvolgere inizialmente tutte le persone del reparto montaggio, poi, di volta in volta, tutti addetti alla verniciatura, alla lastratura, alla logistica e al controllo qualità. Queste squadre si componevano di un numero notevole di persone (20-25 partecipanti), ma la regia dei *team building* è rimasta pressoché invariata rispetto a quella usata negli interventi con i Domini. La differenza rispetto a questi consiste, oltre alla differente consistenza numerica, anche nella struttura di governo. Infatti il responsabile di queste unità operative non è il *team leader*, bensì il *supervisor*. Inoltre non appartengono alla linea del montaggio (come i Domini); ma si collocano in continuità con essa (lastratura e verniciatura) o in integrazione (logistica e controllo qualità).

In questa sede ci concentreremo sul lavoro con i Domini.

Per ogni Dominio si sono organizzate due sessioni di *team building* della durata complessiva di 6 ore: 3 ore per l'incontro di "ingresso", come apertura della loro settimana di formazione, e 3 ore per l'incontro di "uscita", a conclusione della settimana stessa.

Le sessioni si sono svolte in ambienti adeguatamente adibiti a set/teatri di psicodramma all'interno dello stabilimento di Mirafiori (come già avvenne in A.G.A.P.). Tali spazi vedevano al centro dell'aula un palcoscenico circolare di moquette rossa, del diametro di 3 metri, una decina di sedie disposte circolarmente, 15 cuscini di diverso colore ed una lampada alogena dotata di potenziometro. Sul fondo della stanza erano presenti una lavagna a fogli mobili ed alcuni tavoli spostabili.

Le sessioni hanno avuto luogo da gennaio a maggio 2016, in orario sia mattutino (h. 10:00 – 13:00) che pomeridiano (h. 14:00 – 17:00), ed hanno coinvolto partecipanti che in maggioranza erano ancora in regime di cassa integrazione. La finalità principale delle attività svolte con i gruppi è stata l'assimilazione da parte degli operai del loro "nuovo ruolo" lavorativo, caratterizzato da alta professionalità e capacità cooperativa con i colleghi del Dominio.

Il processo grupppale, ha mirato inoltre allo sviluppo di una forte condivisione della *vision* aziendale e il rafforzamento del senso di appartenenza all'azienda.

Per iniziare a valutare la dimensione relazionale di ciascun gruppo o Dominio sono stati utilizzati degli indicatori sociometrici che erano già stati sperimentati nel precedente lavoro in FCA a Grugliasco, basati su 5 item:

1. Relazione con il team leader

2. Comunicazione

3. Lavoro di squadra

4. Rispetto

5. Affiatamento

Per la valutazione qualitativa dei suddetti indicatori sono state usate le scale “*Qualità clima gruppale*” e “*Qualità leadership del team leader*” (si veda in seguito la loro descrizione), compilate dai conduttori sulla base dell’osservazione dei comportamenti dei partecipanti e delle dinamiche relazionali rilevate durante il lavoro. Seppure con un alto livello di discrezionalità, ciò ha permesso di tracciare, per ogni Dominio, una particolare “matrice gruppale” formata dai dati relativi al “funzionamento del gruppo”, che successivamente ha fornito uno strumento di valutazione relativo al “clima organizzativo”.

L’intervento psicodrammatico di *team building* – che come già accennato sopra si è articolato in due incontri, uno in fase di “ingresso” e l’altro “in uscita” della settimana di formazione degli operai - è stato accompagnato da una serie di attività aziendali: il primo giorno l’intervento psicodrammatico è stato preceduto da un discorso di benvenuto da parte delle risorse umane (HR) e dalla consegna delle nuove divise aziendali; il secondo incontro, avvenuto l’ultimo giorno della settimana di formazione, è stato seguito e concluso da una sessione di “domande e risposte” con i responsabili delle HR, che hanno ascoltato le richieste e i dubbi da parte degli operai.

I gruppi Montaggio: regie di conduzione “in ingresso”

Il battesimo del team leader - Dopo una fase introduttiva e la stipula del “patto d’aula” con i partecipanti, la prima persona a cui è stato dato “palcoscenico” è stato il *team leader* il quale, oltre a presentare se stesso (tecnica dell’autopresentazione), ha introdotto al gruppo ciascuno dei partecipanti (posti inizialmente fuori scena) riferendo di lui le cose essenziali. Alla fine della presentazione il *team leader*, con ritualità simbolica di tipo teatrale, tendeva la mano alla persona presentata e la invitava a entrare a fare parte del gruppo prendendo posto sulla sedia che l’attendeva, sopra al tappeto circolare, e diventando così ufficialmente membro del gruppo.

La presentazione di sé ai compagni - I partecipanti, seduti su sedie circolarmente sul palcoscenico, dopo essere stati invitati a presentarsi ai colleghi nei termini e modi propri della loro spontaneità, hanno raccontato brevemente alcuni elementi di sé e, su sollecitazione del conduttore, hanno indicato quali dei colleghi avevano già incontrato in precedenti esperienze lavorative. Successivamente le persone sono state riscaldate al movimento del corpo chiedendo a ciascuno di scegliere un collega presente e, affidandosi al proprio sentire del momento, di andare a rivolgergli un saluto e un augurio di buon inizio lavoro. Questa attività ha permesso la creazione di un clima ludico e informale, che ha agevolato la circolazione di informazioni e conoscenza reciproca. Essa ha assunto anche un valore sociometrico, che ha preparato i partecipanti alle successive attività.

Story telling professionale - Questa attività ha rappresentato il cuore del primo incontro di team building perché ha fatto sì che ogni partecipante (*team leader* compreso) potesse rammentare intimamente degli episodi relativi al proprio arco lavorativo. A ciascuno è stato chiesto di scegliere tre eventi significativi (positivi o negativi) del suo percorso professionale attraverso i quali strutturare la narrazione della propria storia. Tre cuscini colorati, scelti da ogni persona, stavano a significare i tre episodi/momenti. La messa in scena del proprio percorso lavorativo ha costituito un importante processo individuativo di fronte al gruppo, valorizzando le singole esperienze e mettendo in rilievo i principali tratti di personalità del “narratore”. E’ sicuramente da sottolineare che tutti i partecipanti (circa 700 persone) sono complessivamente riusciti a vincere timidezze e resistenze, talvolta aiutati dai conduttori con interventi di doppio, orientati a far esprimere in modo più articolato il loro sentire. In questa attività viene particolarmente attivata la funzione di rispecchiamento. A più riprese, infatti, gli uni riconducevano elementi delle proprie vicende ad elementi raccontati nelle storie di altri, tessendo così una trama di intrecci, similarità, confronti e richiami ai vissuti comuni.

Proiezioni nel futuro: il cuscino Mirafiori - Successivamente per ogni partecipante è stato possibile verbalizzare e condividere immagini e fantasie relative alla nuova tappa lavorativa, Maserati Mirafiori, rappresentata da un cuscino depositato davanti a sé. Timori, stanchezze, entusiasmi, slanci e determinazioni hanno trovato uno spazio per essere condivisi e per essere formulati a se stessi e al proprio gruppo. Ciò ha permesso di esplicitare, e di conseguenza di legittimare, i vissuti interni riguardo a questa nuova fase lavorativa, accrescendo il “senso di collettività” e di condivisione di una condizione simile, con espressione sia di timori che di desideri personali. Un accesso proiettivo al nuovo mondo lavorativo, in cui ciascun partecipante è entrato dalla porta della propria visione interna, proiettando se stesso e il proprio ruolo lavorativo nel nuovo scenario, confrontandosi con esso in modo diretto e veloce (tecnica della proiezione nel futuro).

Punti di forza e punti di debolezza - Dopo aver consegnato dei post-it, i partecipanti sono stati invitati a scrivervi sopra le qualità professionali che ognuno specificamente si riconosceva, come pure delle caratteristiche che esprimevano aree migliorabili di sé. Raccolti e attaccati sulla lavagna i post-it (che ovviamente non erano stati firmati), è stato chiesto al *team leader* di leggerli nel loro insieme e di cercare di capire con quale tipo di gruppo avrebbe avuto a che fare, esprimendo poi ad alta voce le proprie deduzioni. Al termine, davanti ad una visione generale di aree di forza e aree di miglioramento, ogni partecipante del Dominio ha potuto esprimere il proprio sentire riguardo al far parte di quel particolare gruppo.

Test sociometrico - Sia nella fase di *team building* di “ingresso” che in quella di “uscita”, ad ogni gruppo/Dominio è stato somministrato un test sociometrico (vedi in seguito gli item adottati per la rilevazione sociometrica). Il test ha dato modo di misurare la percezione intragruppale delle preferenze relazionali dopo solo poche ore dal momento del primo incontro e dopo una settimana di permanenza nel nuovo stabilimento. Ciò ha consentito, soprattutto nella fase di lettura del secondo test, di valutare il reale impatto relazionale avuto dalle attività svolte dopo i pochi giorni passati assieme.

Un’annotazione metodologica riguardo al test sociometrico: questo strumento ha permesso di raccogliere dati e di analizzare la *matrice relazionale* di ciascun gruppo in base al rapporto di *accettazioni/rifiuti* che ogni individuo ha ricevuto dai colleghi. Uno strumento di rilevazione molto delicato, in quanto ad ognuno è stato chiesto non di valutare se stesso, bensì dei colleghi (fra l’altro appena conosciuti), quindi basandosi solo sulle prime impressioni, sul tele che, nello stare assieme, nel vivere esperienze professionalizzanti, nell’acquisire informazioni reciproche, nell’affrontare attività comuni si è (o meno) attivato. Tutto ciò ha necessitato ogni volta di particolare cura nella proposta dell’attività, per non risvegliare moti di preoccupazione e di sospetto.

Creazione dell’elemento simbolico conclusivo - Per concludere il workshop in modo inusuale, lasciando aperto l’interesse per la seconda sessione di lavoro che sarebbe avvenuta dopo una settimana, al gruppo è stata proposta un’attività finale ad alto contenuto simbolico e creativo, che vedesse la rappresentazione del proprio vissuto relativo al “sentirsi un nuovo gruppo”. Ai partecipanti, in modalità creativa e senza l’utilizzo della parola, è stato richiesto di esprimere con una postura corporea, richiamante una statua, l’essenza del proprio stare all’interno di quel Dominio... per quello che, sino a quel momento, avevano potuto comprendere. L’utilizzo del corpo in un’attività simbolica ha avuto la funzione di aiutare le persone a rompere la formalità di alcuni schemi relazionali e di entrare in contatto con un più autentico livello di espressività.

I gruppi Montaggio: regie di conduzione “in uscita”

Riprendere il filo: una settimana di esperienze - Ultimo giorno di formazione relazionale per ciascun gruppo/Dominio. Al contrario dell'inconsapevolezza del primo giorno, in questa seconda e ultima sessione psicodrammatica ogni partecipante era reduce da una settimana di formazione professionale ed aveva avuto modo di comprendere i cambiamenti apportati dall'azienda nello stabilimento. Un partecipante per volta è stato invitato a sedersi su una sedia posizionata di fronte ai compagni ed è stato invitato, da quella postazione, a parlare del “cambiamento”, così come l'aveva osservato e vissuto in quella settimana. Per facilitare l'espressione di ognuno, il conduttore ha offerto una frase di avvio: “... Vi racconto che esperienza ho fatto questa settimana”; “Cosa ho trovato di nuovo in Mirafiori?”. Questo tipo di attività ha permesso di attivare le capacità cognitive dei partecipanti, lasciando libera espressione e permettendo ad ognuno di esporre il proprio vissuto in una condizione di sicurezza psicologica nel gruppo (tecnica della sospensione della risposta).

Il collega che mi ha colpito di più - Nell'attività successiva il Direttore ha chiesto ai partecipanti di scegliere nel gruppo un collega (tecnica sociometrica) che, durante i sette giorni passati assieme, avesse 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 hanno spostato la propria sedia di fronte alla persona individuata e verbalizzato i motivi della scelta: “Ti ho scelto perché di te mi ha colpito...”. Come di consueto in questa tecnica, la persona scelta poteva ricevere il feed-back positivo, solamente ascoltando, senza replicare (tecnica della sospensione della risposta).

Comunicazione diretta fra team leader e gruppo - Dopo aver ascoltato le preferenze e il punto di vista dei colleghi, si è data voce al *team leader* il quale, spostando la propria sedia davanti ad ogni addetto/a, ha potuto a sua volta esprimere che cosa aveva notato di lui nei primi 7 giorni passati assieme, elencando elementi positivi ed eventuali criticità (tecnica dello Specchio). Successivamente ogni addetto si è potuto accomodare su una sedia di fronte al *team leader* ed offrirgli il proprio punto di vista su come lo ha trovato nel ruolo e come si è sentito nel far parte del gruppo da lui coordinato. Questa attività ha consentito a ogni addetto di esprimere le proprie aspettative verso il *team leader*, finalizzandole a una buona prestazione lavorativa.

Preparazione al ruolo: dirsele in modo utile - Attraverso il racconto di episodi del passato lavorativo, aventi come denominatore comune un malfunzionamento nella relazione di leadership e nelle soluzioni individuate, questa attività ha permesso agli addetti di far emergere “vissuti frustranti” della propria storia professionale. Dopo averne scelto uno (e averlo nuovamente precisato), si è attivato un Role Playing che ha reso possibile, attraverso l'azione scenica, l'individuazione di modalità relazionalmente più rispettose ed efficaci. Metodologicamente, potremmo parlare dell'attivazione della funzione di specchio per ognuno degli addetti implicati. Durante l'attività è stata utilizzata per la prima volta anche la tecnica dell'inversione di ruolo, in cui i partecipanti hanno potuto calarsi anche nel ruolo per loro inedito di *team leader*. Lo scopo di tale attività consisteva nel fare esperienza della fattiva possibilità di fare una cosa inedita: quella di parlare di ingiustizie e anche soprusi subiti durante il lavoro, da parte del "capo". Nonché di fornire al loro *team leader* informazioni emerse in modo attivo circa la natura delle diverse sensibilità degli addetti del suo Dominio, utili alla futura esperienza lavorativa.

Test sociometrico - La somministrazione “in uscita” del test ha permesso, confrontando i risultati con il precedente, di verificare l'andamento delle relazioni gruppali dopo la settimana di formazione e di individuare chi avesse ricevuto maggiore o minor gradimento o attenzione rispetto alla matrice relazionale.

Creazione dell'elemento simbolico conclusivo - La conclusione del workshop è stata di nuovo affidata, come nella prima sessione, ad una attività ad alto valore simbolico, in cui la dinamica gruppale potesse venire rappresentata senza l'utilizzo delle parole, attivando il corpo. La consegna del conduttore ha richiesto la creazione simbolica di un “monumento globale” (fatto di statue: non più, dunque, una statua a sé stante) capace di esprimere l'essenza del proprio gruppo/Dominio. A ciascun componente della grande statua, il formatore ha poi chiesto di formulare una parola chiave che riuscisse a sintetizzare i punti di forza specifici del proprio gruppo.

Elaboriamo il nostro motto - Successivamente ogni gruppo/Dominio, partendo dalle parole chiave emerse dal “monumento simbolico”, ha elaborato una frase significativa (a volte accompagnata da un disegno) che potesse essere riportata in maniera serigrafica sulle pareti dello stabilimento. Questa attività è stata videoregistrata (previo consenso di tutti) in modo da fornire del materiale utile a un grafico, incaricato del compito, perché elaborasse artisticamente le frasi e i disegni significativi dello spirito di ogni gruppo e costruisse così “il motto del Dominio”.

L'ufficio H.R. ha assicurato la custodia delle videoregistrazioni anche a scopo di documentazione a seguito di un accordo specifico preso con ogni singolo Dominio.

Gruppi *shift manager* e *supervisor*: regie di conduzione

Le sessioni dedicate ai gruppi formati da *shift manager* e da *supervisor* avevano l'obiettivo specifico di far condividere le esperienze dei membri con una più lunga carriera alle spalle, che erano stati testimoni dei cambiamenti organizzativi dell'azienda nel corso degli anni con i membri più "giovani" o di più recente inserimento in azienda, ma a loro volta più carichi di energie innovative. E' stata prevista una sola sessione per gruppo, dedicata ai "quadri" dei reparti Logistica, Lastratura, Verniciatura e Controllo della Qualità. I gruppi erano composti da 20/25 persone. Ecco le principali regie di conduzione.

Presentiamoci - Come prassi, nel primo contatto con i partecipanti è stato richiamato l'obiettivo centrale del progetto formativo, ovvero l'esplorazione dei ruoli e degli stili di leadership, in particolare quelli dei supervisor, in un'ottica WCM, per rendere efficace l'avvio di una nuova cultura lavorativa all'interno dello stabilimento. Tramite attivazioni (gruppali) sociometriche di gruppo si è provveduto a far circolare le informazioni di base relative ad ogni partecipante (nome, età, anni di esperienza, provenienza, competenze apprese, ambito lavorativo in FCA, ecc.). Si sono poi utilizzate tecniche di autopresentazione e di concretizzazione simbolica per ottenere un riscaldamento relazionale del gruppo e realizzare un clima interattivo favorevole alla comunicazione.

La taverna - Si è quindi proceduto a suddividere il gruppo in "vecchia guardia" e "nuove leve", ovvero si sono formati due sottogruppi misti di *shift manager* e *supervisor*, costituiti rispettivamente da persone con lunga esperienza nel ruolo e nuovi arrivati. I due sottogruppi (prima quello della "vecchia guardia" e dopo quello delle "nuove leve") sono stati invitati, in modo alternato, a sedersi attorno al tavolo di una "taverna psicodrammatica". Così creata la situazione di semirealtà, tipica di una cena tra persone che lavorano assieme, i partecipanti sono stati stimolati dalla voce fuori campo del conduttore a scambiare aneddoti e racconti sul passato: com'era una volta essere capi; com'erano le relazioni con gli operai e quelle con i responsabili di gruppo; com'erano gli anni della grande produzione e quali i ricordi degli scioperi; come si imparava a gestire il lavoro; che cosa era davvero diverso da oggi e che cosa era rimasto uguale. Durante il gioco della cena tra colleghi, l'altro sottogruppo rimaneva distante a osservare e ad ascoltare i racconti di storie e vissuti. Tuttavia, utilizzando una sedia vuota collocata vicino al tavolo della taverna, è stato possibile di tanto in tanto farvi sedere qualche membro del sottogruppo osservatore per porre domande-stimolo ai giocatori in scena. Lo stesso meccanismo è stato in seguito riproposto, a ruoli invertiti, con il sottogruppo delle nuove leve (quasi tutti ingegneri), ai quali era stato chiesto di condividere le loro esperienze di studio e di apprendistato.

WCM: ragioniamoci insieme - L'attività successiva ha visto la suddivisione del gruppo in tre sottogruppi più piccoli, utilizzando il criterio della maggior diversità possibile fra le persone. La consegna era quella di condividere riflessioni e vissuti su due temi:

- *nuovo stabilimento - nuove procedure WCM: che cosa ho visto, che cosa ho capito?*
- *perplexità, paure, visioni per il futuro organizzativo-gestionale*

Ogni sottogruppo, dopo aver discusso i due temi, ha redatto un elenco di argomenti emersi mettendo l'accento su "che cosa preoccupa" e "che cosa entusiasma". Al termine i portavoce dei tre sottogruppi hanno espresso in plenaria ciò che era emerso, confrontandosi sui vari temi con gli altri partecipanti.

Mi prendo l'impegno di... 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 proseguimento dell'esperienza lavorativa. Per arrivare a questo, sono stati predisposti sullo spazio scenico dei cuscini che rappresentavano i livelli gerarchici e i ruoli all'interno della fabbrica (*team leader, supervisor, shift manager, team direzionale*). I partecipanti, a turno, si andavano a collocare nella propria postazione, prima rivolgendosi a una persona del livello gerarchico subordinato al proprio, e poi a una persona del livello sovraordinato (se non presente, la persona veniva sostituita da un cuscino). Così si formulavano frasi di impegno verso la postazione subordinata; e di richiesta per esprimere bisogni percepiti ai propri superiori, i quali ascoltavano, ma non ribattevano, così hanno potuto prendere atto delle necessità espresse. L'attività si è conclusa chiedendo ad ogni partecipante di mettere per iscritto in modo sintetico l'impegno preso verso i propri subordinati e la richiesta rivolta ai propri sovraordinati.

Rilevazione e analisi dei dati

I dati che seguono si riferiscono ai 57 Domini del reparto Montaggio del SUV Maserati di Mirafiori e sono stati raccolti durante gli interventi di *team building* nel periodo gennaio-giugno 2016.

Inizialmente la raccolta e l'analisi di dati non erano state richieste dall'azienda, ma già dalle prime sessioni il gruppo di formatori aveva colto la possibilità di rilevare alcuni tratti sociometrici dei singoli partecipanti, osservando, durante le attività, sia il comportamento degli operai sia quello del loro *team leader*.

Così le osservazioni dei conduttori sono andate man mano a costituire un ricco archivio di informazioni, utili nella produzione di una sintesi del lavoro effettuato, da fornire alla dirigenza dell'azienda. Infatti questa era certamente interessata, più che alla descrizione procedurale delle sessioni formative, agli esiti concreti della formazione stessa e a disporre di indicatori di cambiamento inseribili nelle loro categorie di lettura delle *human resources*.

L'impostazione iniziale del contratto tra azienda e consulenti psicodrammatisti non ha reso possibile l'attivazione di un piano di ricerca statisticamente e metodologicamente approfondito e attendibile. Tuttavia, al termine del lavoro formativo, è stato redatto un Report che ha potuto offrire, non solo una sintesi delle sessioni, ma anche alcuni esiti quantitativi e qualitativi della formazione.

All'inizio della formazione si è proceduto alla composizione di una "matrice di dati", realizzata utilizzando un *database* online, nella quale i conduttori alla fine di ogni sessione riportavano ciò che avevano osservato durante la conduzione, attribuendo discrezionalmente dei valori agli indicatori prescelti in una scala da 1 a 5 (dal punteggio minimo di 1 al massimo di 5). Particolare attenzione è stata rivolta al comportamento del *team leader* nei confronti dei propri collaboratori, notando quale atteggiamento egli fosse portato ad assumere nell'espletare il suo ruolo di leader. Ciò è avvenuto attraverso l'osservazione delle seguenti polarità comportamentali, facenti parte del "vocabolario aziendale": *coinvolgimento/distacco*, *accoglienza/rigidità*, *calma/frettolosità*, *accettazione/rifiuto*, *scioltezza nel ruolo/rigidità*, *approccio affettivo/distaccato*.

Quello che emerge pertanto dalla lettura e dalla riflessione sulla matrice dei dati completata è da considerarsi come una "*fotografia del clima relazionale interno*", piuttosto che un'analisi obiettiva. Il Report finale presentato alla committenza è risultato molto articolato. In questa sede se ne propone un estratto.

Scale di valutazione - Usando le due scale di valutazione, con punteggio da 1 a 5, riportate in *Fig.1*, sono stati fissati i "valori di definizione" che hanno permesso di misurare (tenendo sempre presente l'alto livello di discrezionalità) sia la qualità del clima gruppale che la qualità della leadership del *team leader*.

I grafici di *Fig.2* e *Fig.3* mostrano che, complessivamente, il clima di gruppo nei Domini era nella media abbastanza buono e che, nella maggioranza dei casi, i *team leader* osservati ricoprivano il proprio ruolo ad un livello adeguato. Sono emerse alcune eccezioni, sulle quali si è consigliato di attuare degli interventi di supporto al ruolo. Nella *Fig. 4*, mostrata qui a scopo esemplificativo, viene rappresentato un dettaglio di restituzione grafica, relativa a due Domini di un comparto del Montaggio.

Rilevazione degli stili di leadership - Nella *tabella 1* sono riportate le definizioni dei 5 stili di leadership concordate con la committenza, utilizzate già nell'omologo progetto condotto nello stabilimento FCA - A.G.A.P. nel 2015. La validità di tali definizioni, pertanto, può essere attribuita solo nel contesto specifico FCA. L'attribuzione ad una categoria di leadership piuttosto che ad un'altra è stata operata discrezionalmente dal conduttore del gruppo, osservando i comportamenti del *team leader* nelle varie situazioni gruppali ed in base alle polarità di riferimento sopra indicate.

Le rilevazioni sociometriche sono state fatte considerando - oltre la rilevanza del *team leader* all'interno della sua rete sociometrica - la capacità relazionale con le persone del suo Dominio e la capacità di “stare nel ruolo” veicolando informazioni e gestendo il clima interno al gruppo con modalità e visioni operative. Le rilevazioni non hanno fatto emergere alcun *team leader* “inadeguato” al ruolo (Fig. 5).

I *team leader* che hanno ricevuto, come “qualità di leadership”, il punteggio massimo (5) sono stati 12 su 57, e il loro stile è stato identificato in 6 casi come “results-oriented”, e negli altri 6 come “coinvolgente”. Si nota anche che nessun *team leader* con stile “morbido-invisibile”, “affettivo” e “autoritario” ha ricevuto una valutazione massima nella “qualità di leadership”. I *team leader* con una “capacità di guida inadeguata al ruolo” (1) o “non completamente adeguata al ruolo” (2) sono stati 4. In questi casi le tipologie di leadership rilevate sono state: “morbida-invisibile”, “affettiva” e “autoritaria”: stili che possono pertanto essere considerati non soddisfacenti. Di fatto questi tipi di leadership non riportano alcun punteggio massimo (5) e pochi punteggi medi (4 e 3) (Fig. 6).

Nel complesso, al momento della rilevazione, lo stile di leadership che ha raccolto il punteggio più alto è stato il “results-oriented” (26), una tipologia osservata già in A.G.A.P., considerata dalla committenza ottimale per una buona conduzione del Dominio.

Criteri e modalità dell'analisi sociometrica

Come noto l'analisi sociometrica fu ideata da Moreno per rendere percepibile e rappresentabile la struttura dei rapporti interpersonali nell'ambito di un gruppo, al fine di organizzare in modo psicologicamente equilibrato una comunità o un gruppo di persone. In seguito la sociometria si è mostrata molto efficace nell'esplorare le complesse e articolate dinamiche, relazionali e culturali, che si strutturano nelle varie fasi del ciclo di vita di un gruppo. Il sociogramma è lo strumento principale dell'analisi sociometrica in quanto rileva graficamente la rete relazionale del gruppo o matrice di gruppo.

A fronte della relativa semplicità di somministrazione del test sociometrico, ci si trova spesso a far fronte ad un elaborato trattamento statistico dei dati, con una complessa rappresentazione grafica dei risultati ottenuti. Per entrambi questi compiti, nel progetto qui presentato ci si è avvalsi del software *GroupDynamics*⁹, un programma in grado di mostrare i risultati sia a livello individuale che di gruppo.

I criteri che vengono scelti per l'effettuazione dei sociogrammi di un gruppo in un momento dato sono di importanza centrale per la significatività dell'indagine sociometrica. Essi devono rispettare due condizioni: 1) riguardare, in modo diretto o indiretto, gli obiettivi che l'indagine sociometrica si

⁹ Il software GroupsDynamics è scaricabile in versione demo all'indirizzo: <https://groupdynamics.en.softonic.com/>

propone: 2) essere concettualmente molto semplici e rispettare l'equilibrio psicologico dei componenti del gruppo, in modo che le domande di sociogramma non si rivelino di difficile interpretazione o siano vissute come intrusive o inopportune.

I criteri sociometrici utilizzati per la nostra ricerca hanno riguardato essenzialmente due aree:

- *l'affinità-relazionale*, che ha come contesto di riferimento la vita in comune o lo stare insieme; la configurazione delle interrelazioni che si ottiene esplorando quest'area fa riferimento a rapporti affettivi (esperiti o percepiti come possibili) che si fondano su affinità psicologiche e non su considerazioni delle abilità pratiche dell'individuo;
- *l'organizzazione gerarchica del gruppo*, che fornisce informazioni su chi può svolgere funzione di guida o di direzione in assenza del *team leader*.

In totale sono state utilizzate 5 domande sociometriche. Le prime quattro riguardavano l'area dell'affinità relazionale, ricorrendo al principio di "attrazione/repulsione" di Moreno, in base al quale le scelte e i rifiuti fra le persone sono affettivamente significativi, quindi è importante che vengano correttamente considerati nella composizione dei gruppi e nella lettura delle loro dinamiche. La quinta domanda è servita a fare emergere quale persona il gruppo avrebbe potuto riconoscere come possibile guida in assenza del *team leader*.

Di seguito riportiamo le domande sociometriche.

- 1. Potendo scegliere come organizzare la tua postazione di lavoro, con chi ti piacerebbe lavorare 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 che potrebbe essere il punto di riferimento per il tuo Dominio?***

Il test sociometrico è stato somministrato in modo da assicurare condizioni di riservatezza fra le persone. Ogni somministrazione era preceduta da un'ampia presentazione del test, con spiegazione delle modalità dello studio e dei fini della ricerca.

Nella risposta a ciascun item, ogni addetto ha avuto a disposizione una doppia scelta fra i suoi colleghi. Il primo nome scritto veniva considerato come "prima scelta", mentre il secondo come "seconda scelta". Il questionario sociometrico è stato compilato in forma anonima.

Visualizzazione dei dati sociometrici - L'insieme delle risposte ottenute a un certo item costituisce la matrice sociometrica di un gruppo rispetto a quell'item, ed è da intendersi in primo luogo come uno strumento di analisi e non di sintesi. Come già spiegato, la configurazione grafica di una certa matrice sociometrica si chiama sociogramma (Fig. 7).

Lettura dei dati sociometrici - Il software *GroupDynamics*, attraverso la rappresentazione dei sociogrammi rilevati e l'analisi dei dati in essi contenuti ha fornito al committente un elevato numero di informazioni su due aree (Fig. 8 e Fig. 9):

- a. gli indici relativi allo status sociale, cioè la posizione dei singoli individui all'interno del Dominio;
- b. le relazioni di preferenza e di rifiuto all'interno di ciascun gruppo nel suo insieme.

Le categorie impiegate nella definizione della rilevanza sociometrica sono le seguenti.

A: Popolare – Comprende soggetti, considerati anche “possibili leader”, che hanno ricevuto un numero significativamente alto di scelte dai propri colleghi.

B: Rifiutato - Comprende soggetti che hanno ricevuto un numero significativamente alto di “rifiuti attivi” (il rifiuto attivo è relativo alla dom. 2).

C: Trascurato - Comprende soggetti che hanno ricevuto un numero significativamente basso di scelte dai colleghi.

D: Controverso - Comprende soggetti che hanno incontrato un notevole impatto sociale essendo stati scelti sia per “accettazioni passive” (dom. 3) che per “rifiuti attivi” (dom. 2).

E: Medio - Comprende soggetti che hanno mostrato bassi indici di impatto sociale o che hanno avuto in ugual misura accettazioni e rifiuti.

Riflessioni conclusive: precisazioni e criticità

A conclusione di questo lavoro ci sembrano importanti alcune riflessioni che riguardano due ambiti distinti. Il primo ambito è quello etico e deontologico del “formatore psicodrammatista”. Il secondo ambito è quello più propriamente professionale e operativo, con particolare riferimento, da un lato alle criticità incontrate durante la realizzazione del progetto, dall'altro alla necessità, per il conduttore formatore, di “saper abitare” con scioltezza il suo ruolo innanzitutto di attivatore dei fattori di spontaneità e creatività.

Sul piano etico e deontologico bisogna considerare che la metodologia psicodrammatica con grande immediatezza dà accesso al mondo interno delle persone e alla loro dimensione emotiva.

Questa particolarità richiede al formatore psicodrammatista molta cura nello stipulare e rispettare sia il contratto che si va a fare con la committenza, sia il contratto con il gruppo o i gruppi di persone con cui si andrà a lavorare. Questi ultimi soprattutto - in virtù della fiducia di solito accordata al formatore e alla facilità con cui si apre agli altri il proprio mondo emotivo e valoriale - sono spesso in una posizione delicata che va tutelata con sensibilità e attenzione.

Per bilanciare questi due aspetti, il formatore ha dovuto tenere sempre ben chiaro *“per che cosa si stava lavorando”*, cioè lo scopo centrale della formazione: *creare nelle persone un senso di maggior valore della propria vita e del proprio lavoro, non cessando però di considerarle inserite in un contesto organizzativo aziendale, anch'esso portatore di richieste e di bisogni*. E' in questa duplice dimensione che i due aspetti - il rispetto deontologico verso la persona in formazione e l'offerta di informazioni verso l'azienda committente - hanno potuto trovare una buona mediazione.

Sul piano professionale e operativo, tra le criticità emerse durante il lavoro segnaliamo innanzitutto la necessità di affinare l'utilizzo degli strumenti per la ricerca sociometrica. Attendibilità e validazione metodologica, scelta degli strumenti di rilevazione, standardizzazione dei dati, analisi statistica a più variabili e modalità di restituzione delle informazioni, sono tutte aree che richiederanno in futuro molto impegno e approfondimento adeguato, al fine di realizzare vere e proprie forme di Social Network Analysis.

Per questo motivo, a seguito dell'esperienza fatta in FCA Mirafiori e in vista di un proseguimento del lavoro in quel contesto o in altre realtà aziendali, è in animo un coinvolgimento di un gruppo di ricerca dell'Università di Torino, Corso di Laurea Magistrale in *“Psicologia del lavoro e del benessere nelle organizzazioni”*, al fine di accrescere la qualità metodologica della ricerca sociometrica e lo sviluppo di tutte le sue potenzialità.

Infine è importante sottolineare la necessità, in questo tipo così ampio di interventi, di disporre di una gamma ben studiata di attività psicodrammatiche per le sessioni di gruppo, che siano però anche sufficientemente flessibili per andare incontro a necessità particolari che si manifestino durante la conduzione. E ancora più importante ci sembra che il team di formatori possa far conto su una supervisione costante, in grado di valutare l'appropriatezza delle attività e l'andamento del processo formativo, per mantenere una linea operativa comune e per elaborare i portati emotivi e cognitivi che man mano emergono.

... un aneddoto per finire

«Il lavoro è sempre attività spirituale, perché prima e dietro una qualsiasi attività lavorativa, che sia una lezione universitaria o la pulizia di un bagno, c'è un atto intenzionale di libertà, che è ciò che fa la differenza tra un lavoro ben fatto e un lavoro fatto male. Ed è quindi attività umana altissima in ogni contesto nel quale si compie»

Luigino Bruni

Pensiamo che un aneddoto sia il modo migliore per esprimere chiaramente come lo psicodramma moreniano, anche in contesti come quello descritto, possa essere messo al servizio del processo gruppale.

L'episodio in questione è accaduto durante i *team building* nello stabilimento FCA di Grugliasco. La popolazione di questo stabilimento è composta all'incirca per il 60% da uomini e per il 40% da donne. I Domini normalmente vengono costituiti con questa medesima proporzione.

L'aneddoto che stiamo per raccontare riguarda invece un gruppo tutto al maschile. In genere, e non è difficile immaginarlo, in un gruppo composto da soli uomini, sulla cinquantina, con basso profilo scolastico e almeno 30 anni di catena di montaggio alle spalle, non si tende a parlare di sentimenti e tanto meno a frequentare persone che lo fanno (lo affermiamo scherzosamente, ma è la realtà). Se ciò dovesse succedere, il rischio percepito nel gruppo è di apparire strani, diversi, problematici. Insomma il timore dello stigma sociale di solito agisce da freno. E infatti nessuno osa mai tanto.

Durante una delle attività di *team building* in questo particolare gruppo di "omoni" (tutti alti e di grossa corporatura), un partecipante si è trovato a ricevere uno "specchio" tanto ricco quanto inatteso, ascoltando il dialogo dei propri colleghi su di lui.

Attuando la consegna, essi dicevano: "*Carlo (nome di fantasia) è un tipo di cui ci si può fidare e poi è anche simpatico*"; "*Da quando è parte della squadra, si sente che qualcosa è cambiato*"; "*Mi ricordo quella volta che Carlo è riuscito a finire prima il suo lavoro e mi ha aiutato a sistemare tutti i pezzi che avevo lasciato indietro... se non c'era lui si sarebbe fermata la linea...*".

Evidentemente era la prima volta che il sig. Carlo sentiva esprimere in questo modo i compagni di lavoro. I suoi occhi si sono riempiti di lacrime di commozione. Lo stigma è stato comunque scongiurato, in quanto, essendo di schiena, a parte il formatore nessuno ha notato la sua commozione, e prima di rientrare nel gruppo, rispondendo ad alcune domande, ha avuto il tempo di riassorbire l'eccesso delle sue emozioni.

Al termine dell'incontro, dopo che il gruppo si era allontanato, il signor Carlo in modo trafelato è rientrato in teatro e rivolgendosi al formatore ha detto: *“Dottore, dottore, senta... mi scusi tanto per prima, mi dispiace (il direttore con gli occhi sgranati, lo fissava!) intendo questa cosa del piangere... ma secondo lei è tutto normale?”*. Ovviamente la risposta lo ha rincuorato e lo ha aiutato a capire che certe cose possono succedere solo quando nel gruppo c'è un clima di fiducia, di rispetto, di unità... e tutte le altre cose da uomini! La cosa più importante, però, è che il sig. Carlo, forse per la prima volta dopo tanto tempo di lavoro, ha potuto sentire di essere voluto dal suo gruppo. Ha sentito di essere riconosciuto, di essere visto e stimato.

Ecco, ci sembra questo il cuore del lavoro fatto con lo psicodramma. Sicuramente il sig. Carlo è tornato alla sua postazione, a montare le ruote anteriori delle automobili, ma con qualcosa in più, la sensazione di essere parte di qualcosa, di esistere e di occupare un posto tra i suoi colleghi. Di essere una parte “calda” di un organismo e non un marchingegno freddo della linea produttiva.

Siamo certi che, anche in questo particolare contesto professionale, lo psicodramma ha permesso a molte persone di esprimersi con una libertà forse sconosciuta e di intessere anche sul lavoro relazioni più significative. ■

■ RINGRAZIAMENTI

Un ringraziamento speciale va ad Alessandro Greco che, con pazienza e dedizione, ha contribuito alla realizzazione delle schede dei gruppi e al riordino generale dei dati, con tante ore di lavoro, diurne e molto spesso notturne, passate “spalla a spalla” per la creazione dei grafici. Così anche a Francesco Muzzarelli, che oltre alla supervisione costante durante l'esecuzione del lavoro, si è mostrato preziosissimo anche nella stesura di questo scritto, proponendo spunti di chiarificazione e miglioramento. Infine e, ovviamente, non per importanza, un pensiero a Giovanni Boria, a cui siamo grati, oltre che per l'insegnamento metodologico, anche per l'offerta di punti di osservazione lucidi, coinvolgenti e pieni di stimolo in ogni occasione di supervisione e di confronto.

■ BIBLIOGRAFIA

- 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 Psicodramma Classico, Brescia, 1979.
- Boria G., *Psicoterapia psicodrammatica*, Franco Angeli, Milano, 1997.
- Bruni L., “La cultura dei muri dritti. Il lavoro e le lenti sbagliate”, in *Avvenire*, 01/04/2012.

- Bruscaglioni M., *Persona empowerment*, Franco Angeli, Milano, 2007.
- Castiello d'Antonio A., "Formazione e psicologia", in *FOR. Rivista per la formazione*, 2007.
- De Leonardis P., *Lo scarto del cavallo*, Franco Angeli, Milano, 1994.
- Dotti L., *La forma della cura*, Franco Angeli, Milano, 2013.
- Glasser W., *Choice Theory: A New Psychology of Personal Freedom*, Harper Collins, New York 1998.
- Granovetter M. (1983), *La forza dei legami deboli*, Liguori. Napoli, 1998.
- Lewin K., *Teoria e sperimentazione in psicologia sociale*, Il Mulino, Bologna. 1951.
- Moreno J.L. "Who Shall Survive? Principi di sociometria, di psicoterapia di gruppo e sociodramma"
Di Renzo Editore, Roma, 2007.
- Muzzarelli F., *Guidare l'apprendimento*, Franco Angeli, Milano, 2007.
- Muzzarelli F. e Boria G., *Incontri sulla scena*, Franco Angeli, Milano, 2009.
- Muzzarelli F., *Formatori in azione*, CLUEB, Bologna, 2012.
- Weik K.E., *Senso e significato nell'organizzazione*, Raffaello Cortina, Milano, 1995.
- Zanardo A., *Action methods nella formazione*, Pardes Edizioni, Bologna, 2007.
- Zimmermann M. A. , "Empowerment e partecipazione della comunità", in *Animazione Sociale*, n. 130, 1999, pp. 10-24.

■ GLI AUTORI

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

Email: paolo@mecacci.it

MARCO GRECO, psicologo, psicoterapeuta, psicodrammatista.

Email:marcomariagreco@katamail.com

FIGURE

Fig. 1 - Scale di valutazione con punteggio da 1 a 5 per la qualità del clima gruppale e la qualità di leadership del *team leader*

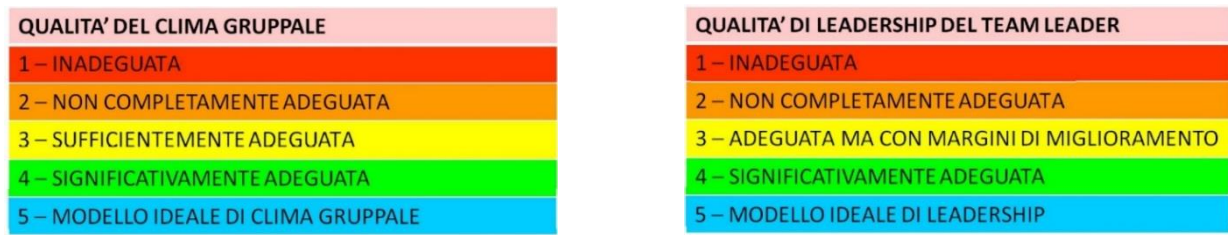


Fig. 2 - Grafici relativi alla qualità del clima di gruppo in tutti i Domini

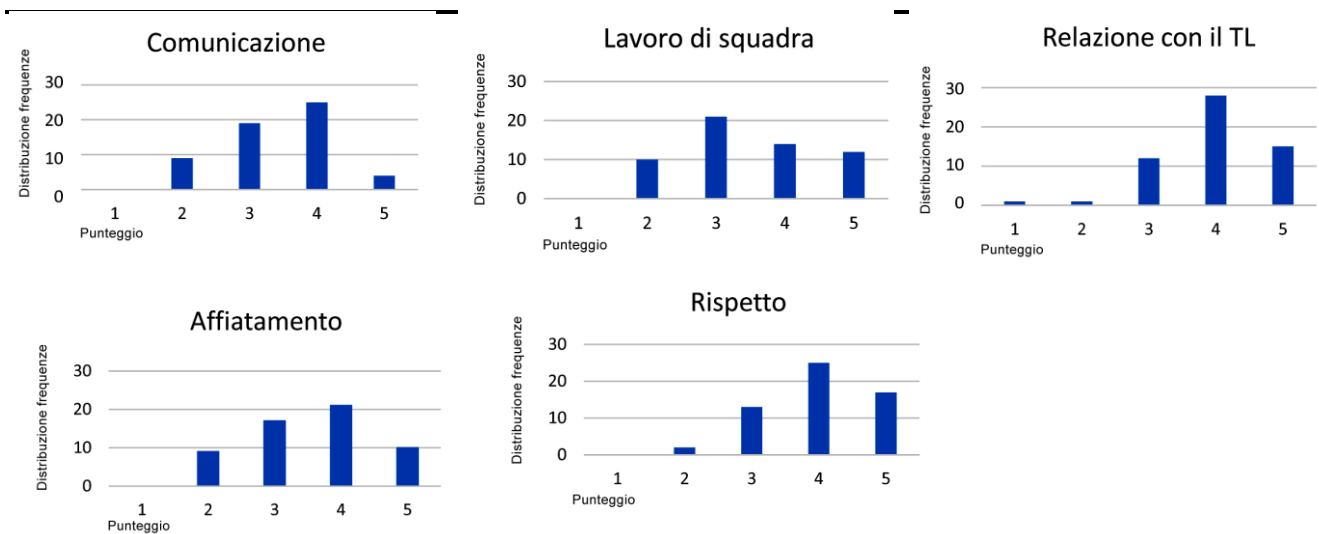


Fig. 3 - Grafici relativi alla qualità della leadership dei *team leader* in tutti domini considerati

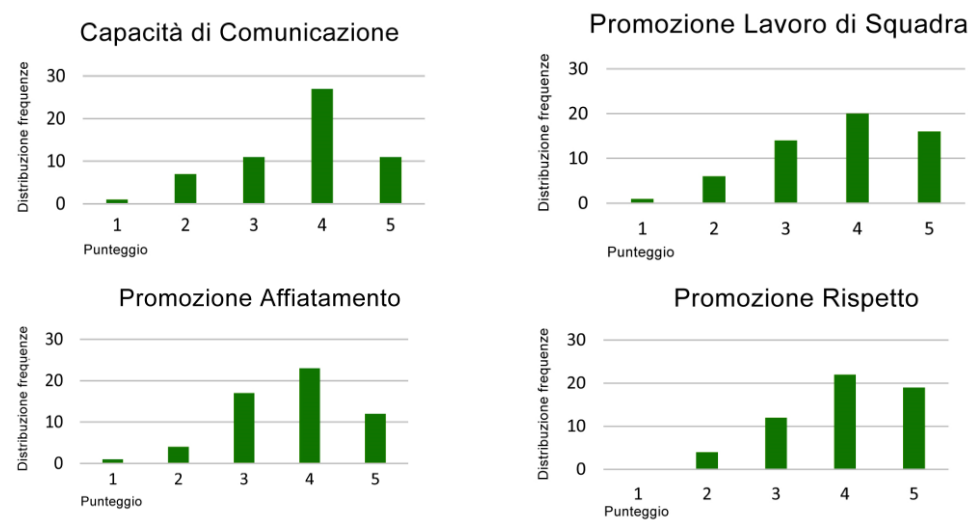
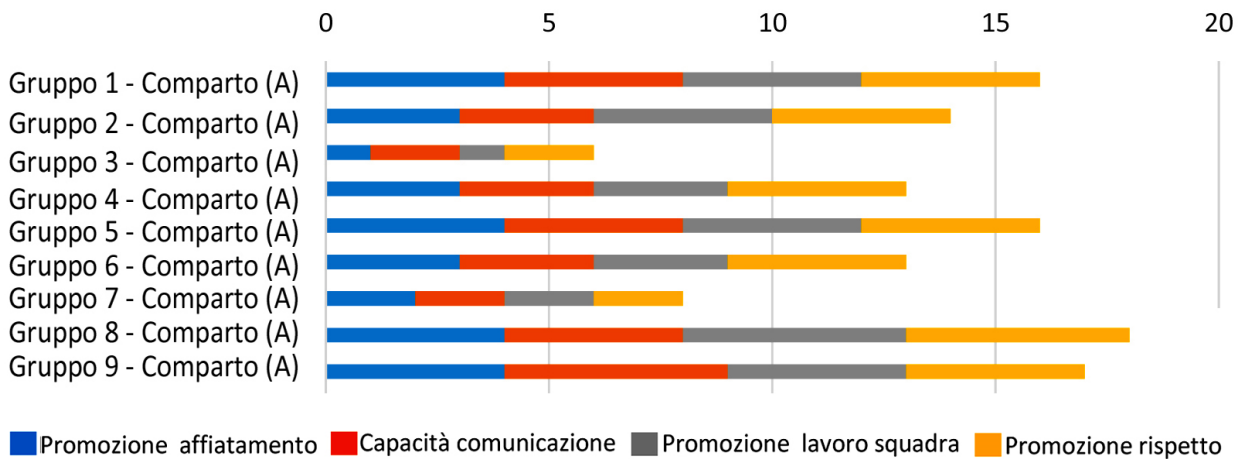
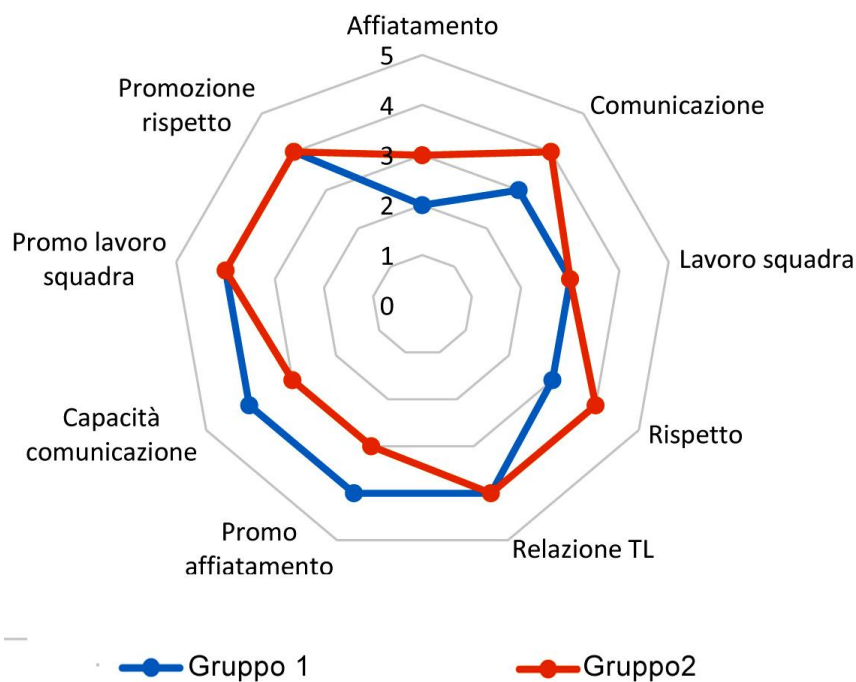


Fig. 4 – Esempificazione della visualizzazione dei dati di un comparto del reparto montaggio

RILEVAZIONI QUALITA' TEAM LEADER - Comparto A



Gruppo 1 e Gruppo 2 - Comparto (A) CARATTERISTICHE A CONFRONTO



Tab. 1 - Stili di leadership considerati nella raccolta dei dati

1 - 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 e 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 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 team leader sono il controllo, la funzionalità e la responsabilità. Egli 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 dei membri del gruppo, a discapito della comunicazione interna e della relazione con il Dominio, che può arrivare a percepire il team leader come eccessivamente direttivo.

Leadership coinvolgente

Uno stile carismatico che giova alla relazione con il team. Consensuale e seduttivo, talvolta il team leader 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 interna è facilitata, diretta e tendenzialmente efficace. Nel suo modo di motivare le persone il team leader non indica una direzione univoca da seguire, o prassi rigide di lavorazione, rispettando le persone e mostrando 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.

Fig. 5 - Rappresentazione grafica della qualità della leadership e delle tipologie di leadership nel reparto montaggio

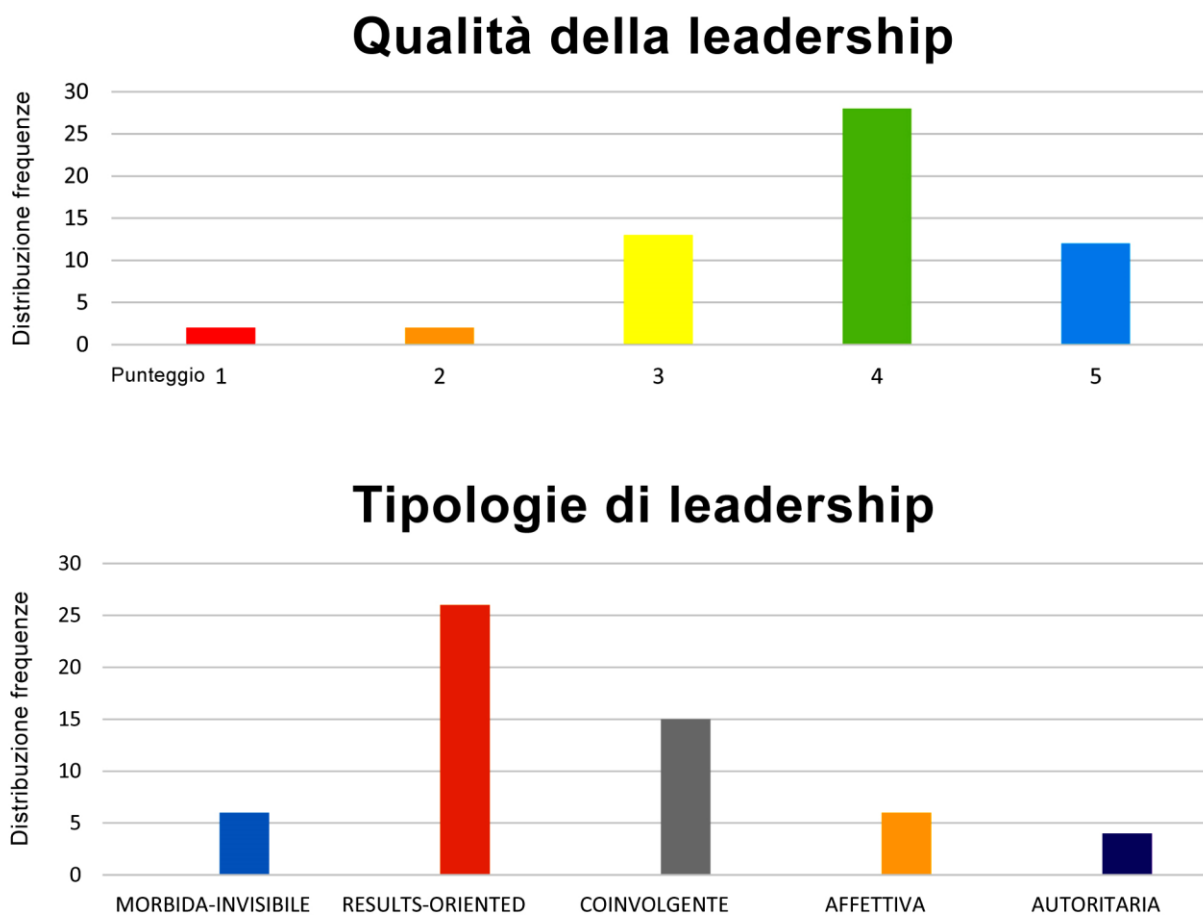
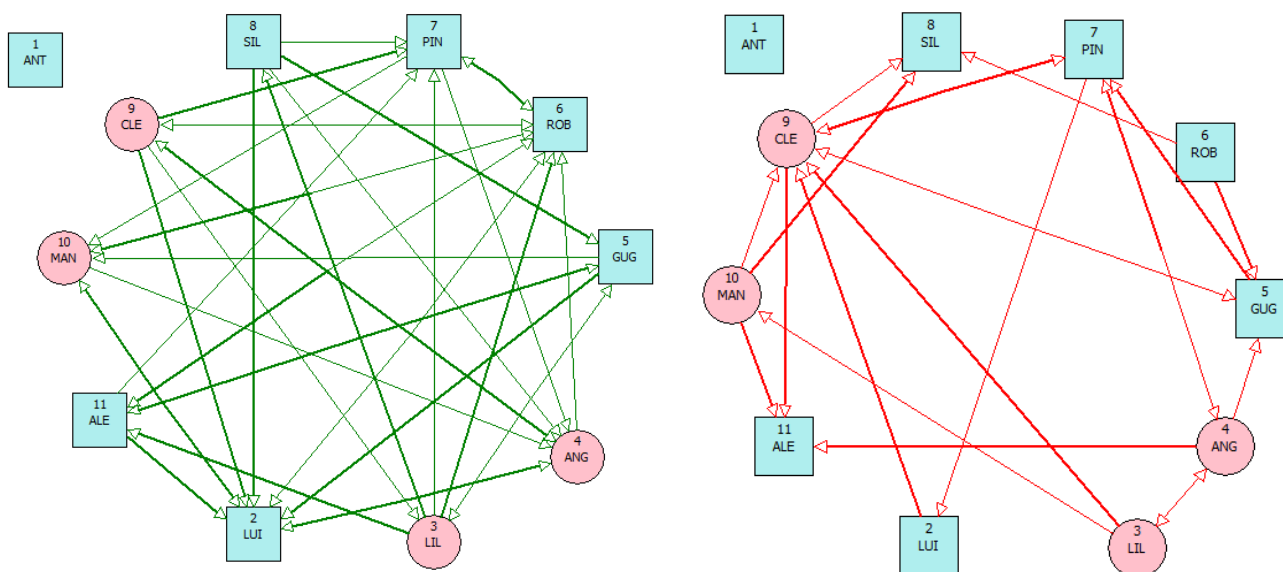


Fig. 6 - Distribuzione degli stili di leadership rispetto a punteggio ottenuto dai singoli Team Leader

	1	2	3	4	5	
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
	2	2	13	28	12	57

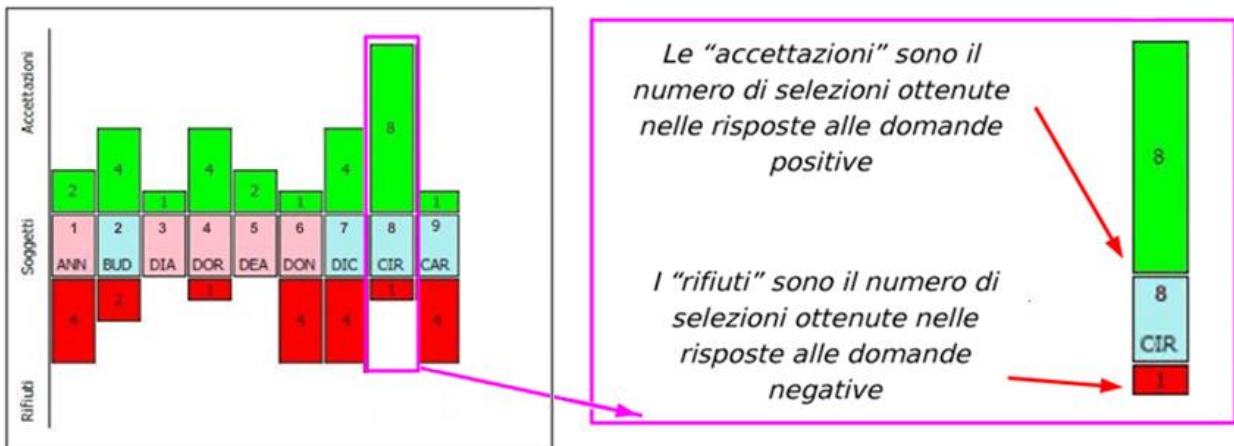
Fig. 7 - Esempio di sociogramma moreniano



Il sociogramma dà forma grafica alle scelte tra i soggetti componenti di un gruppo. La direzione della freccia rappresenta quale soggetto ha effettuato la scelta. La doppia freccia significa che la scelta è stata reciproca. Il grafico verde rappresenta le accettazioni ricevute; quello rosso, i rifiuti. I cerchi rosa indicano i soggetti femminili, i quadrati azzurri i maschili.

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

Fig. 8 - Esempio di grafico a barre



Il grafico a barre permette di visualizzare il numero di accettazioni e rifiuti ottenuti dai soggetti.

Fig. 9 – Esempio di grafico target

Il grafico mostra lo status sociale dei soggetti nel gruppo, ottenuto dall'analisi del numero totale di accettazioni e rifiuti ricevuti nel questionario sociometrico. I cerchi rosa rappresentano le donne, i quadrati azzurri gli uomini. Il bersaglio è suddiviso in fasce da A a E (cfr. Legenda in basso).

