

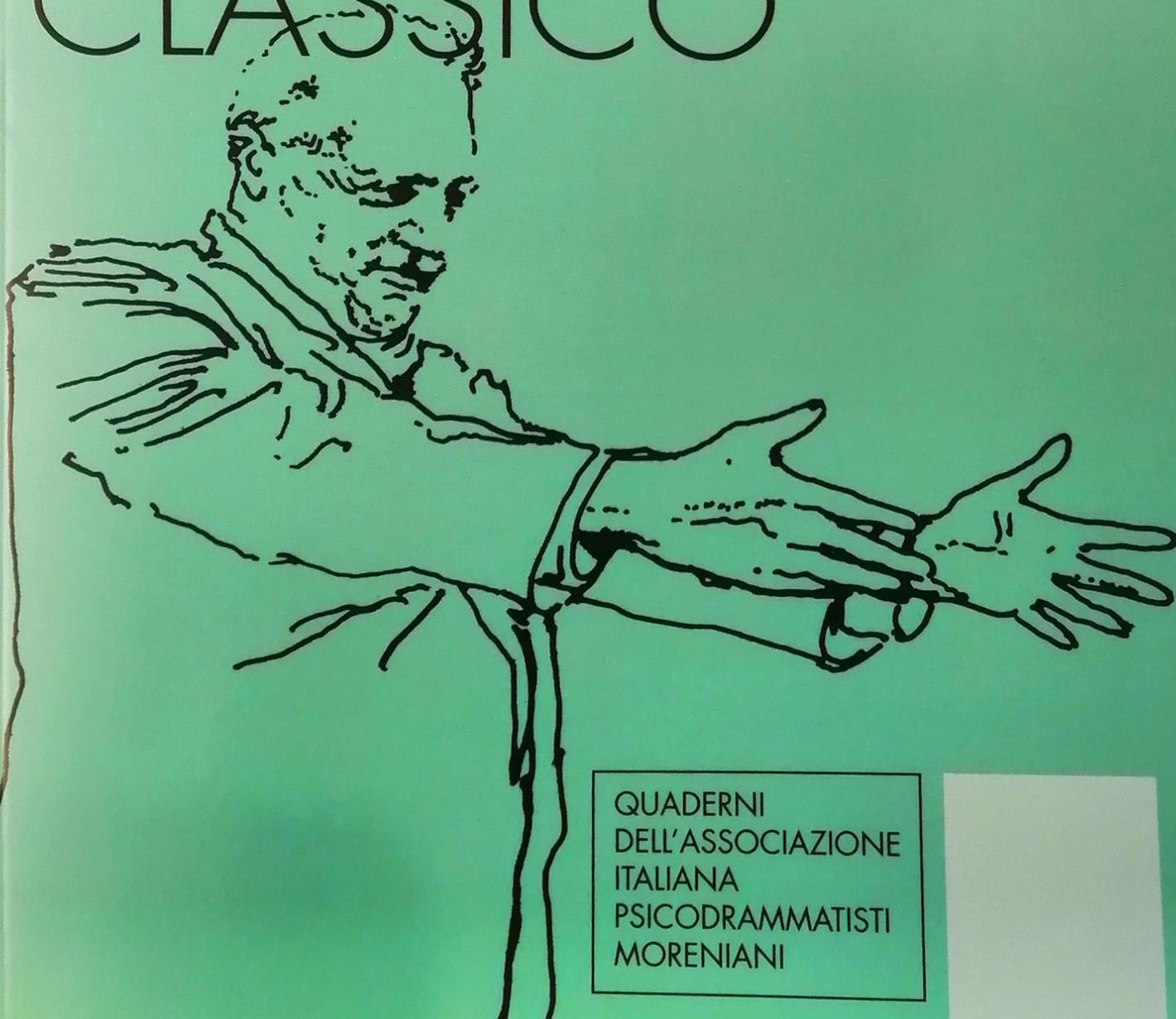
1-2

**APsima**

ANNO XXI • NUMERO 1-2 • NOVEMBRE 2019



# PSICODRAMMA CLASSICO



QUADERNI  
DELL'ASSOCIAZIONE  
ITALIANA  
PSICODRAMMATISTI  
MORENIANI

RUBRICA: FORMAZIONE

# PSICODRAMMA IN AZIENDA: ATTO SECONDO IN FCA GROUP

*Proseguimento e ampliamento di un intervento formativo, iniziato tre anni orsono<sup>1</sup> in un grande gruppo industriale, mirato a un significativo cambiamento organizzativo e culturale*

MARCO GRECO, PAOLO MECACCI, ANNA RUSCAZIO, MARIA CRISTINA SIDONI

## ■ SOMMARIO

In questo articolo si intende presentare un anno di lavoro realizzato dagli autori all'interno del complesso industriale di FCA Maserati, nello stabilimento di Mirafiori a Torino. Al piano superiore della linea di montaggio, sulla moquette rossa dei due teatri di psicodramma appositamente predisposti, hanno camminato più di mille persone: operai, ingegneri, tecnici, drivers, ma anche responsabili delle risorse umane, medici, infermieri e assistenti sociali. Dall'incontro tra un contesto organizzativo di grande complessità e lo psicodramma, con le sue misurazioni sociometriche, si è osservato l'emergere di un nuovo sguardo su di sé come parte della comunità produttiva, sui colleghi e sull'azienda stessa. L'articolo descrive quattro progetti realizzati in circa un anno di lavoro, volti all'integrazione di nuovi modelli organizzativi, con i loro inediti codici relazionali e linguistici, con le loro nuove strutture e strumentazioni per la realizzazione di un prodotto d'eccellenza: il Levante (*"l'unico SUV che è anche una Maserati"*).

**Parole chiave:** *formazione psicodrammatica, risorse umane, FCA Maserati, analisi de social network, team building, sociometria, sociogramma, storytelling aziendale.*

## ■ PSYCHODRAMA IN A BIG CORPORATION: SECOND ACT IN FCA GROUP

**Going on in a larger dimension of a project begun three years ago<sup>2</sup> inside a big industrial group, oriented to an important change in its organizational and cultural view.**

This article describes four projects carried out within the FCA Maserati industrial complex, at the Mirafiori plant in Torino. In about a year on the red carpet of the two theaters of psychodrama, on the top floor of the assembly line, more than a thousand people walked among workers, engineers, technicians, drivers, but also responsible human resources, doctors, nurses and social workers. Many stories told, many looks and rich experiences, but also critical issues and challenges in working with new organizational models, first of all to understand and absorb, with their unprecedented relational and linguistic codes, new structures, tools for a product of excellence: the Levante (*"the only SUV that is also a Maserati"*). A year of "groups", always in close contact with what actually happens within a large productive community, influenced by the psychodrama methodology and sociometric measurements. In this article we focus on how psychodrama can be applied in extremely complex organizational contexts, facilitating the emergence of a new way of seeing ourselves, our colleagues and the company as a whole.

**Keywords:** *psychodrama and training, human resources, FCA Maserati, social networks, analysis, team building, sociometry, sociogram, corporate storytelling.*

---

<sup>1</sup>Questo articolo segue la pubblicazione su queste colonne del resoconto degli interventi di formazione con metodologia psicodrammatica effettuati dagli stessi autori nello stabilimento FCA di Mirafiori (Torino) negli anni 2015-2016. Cfr. Greco M. et al., "Metti una fabbrica...in scena", *Psicodramma Classico*, n.1-2, dicembre 2016.

<sup>2</sup> This article comes after a report published by Marco Greco Studio in *Psicodramma Classico* n.1-2/2017, on a series of educational interventions with psychodramatic methodology realized in the FCA factory in Pomigliano d'Arco during 2015-2016.

Vengono qui illustrati gli interventi formativi realizzati tra il gennaio e il settembre del 2017, qualche mese dopo la conclusione di un precedente progetto chiamato *Team Building*, già presentato su queste stesse colonne (Greco et al., 2016). Il progetto *Team Building*, nato con l'obiettivo specifico di facilitare, attraverso la metodologia psicodrammatica, il reinserimento in azienda di 700 lavoratori provenienti dalla cassa integrazione, scelti per l'avvio della produzione della nuova Maserati Levante, ha visto numerose azioni condotte dagli autori tra il 2015 e il 2016, in 4 reparti dello stabilimento di Mirafiori.

I risultati positivi ottenuti dal progetto *Team Building*, che andavano ad aggiungersi a quelli della politica industriale dell'azienda, hanno portato alla decisione della Direzione delle Risorse Umane dello stabilimento Mirafiori di estendere l'esperienza formativa con metodologia psicodrammatica ad altri settori produttivi e organizzativi. Di seguito la descrizione di quanto avvenuto.

## **I precedenti**

Già nell'autunno del 2016 il Direttore delle Risorse Umane di Mirafiori, dottor Domenico Romeo, aveva interpellato il gruppo di lavoro costituito dagli autori dell'articolo, proponendo loro di estendere l'intervento realizzato col progetto *Team Building* alle maestranze non coinvolte nell'esperienza appena conclusa: "... perché tutti possano essere partecipi del nuovo clima di Mirafiori, nessuno escluso..." e intercettare così il cambiamento, aveva dichiarato ad argomentare la sua richiesta. Ma a rendere determinante la scelta fu certamente l'aspirazione a vedere lo stabilimento salire di livello nella classifica che misura il grado di recepimento attuativo del WCM (World Class Manufacturing)<sup>3</sup>, la filosofia ed il metodo di produzione adottato da *FCA group*. La certificazione del livello *Silver* (dal livello *Bronze*), giungerà l'ultimo giorno lavorativo del 2017, dopo la certificazione (*audit*) dei risultati raggiunti dai diversi dai settori dello stabilimento, grazie anche alla ricaduta positiva del progetto formativo circa la qualità della comunicazione interaziendale e interpersonale e al clima generale in azienda. Era stato infatti registrato il miglioramento del cosiddetto "*People Development – per lo Sviluppo delle competenze del personale*", uno dei dieci indicatori del WCM, capace di valutare la modalità con cui le persone sono coinvolte e responsabilizzate per contribuire con cura, rigore e intelligenza al loro lavoro.

Il *Silver Degree* ha dunque riconosciuto, tra le idee innovative per le quali i certificatori hanno consegnato il *Silver* a Mirafiori, anche il metodo psicodrammatico, citato tal quale all'interno dell'*audit*: l'atteggiamento mantenuto nel corso delle sessioni di gruppo in FCA, in cui si è sempre spiegato il significato dello psicodramma, agendone le caratteristiche, è stato premiato!

## **L'attività formativa nel corso del 2017: dagli operai in solidarietà all'area affidabilità**

L'intervento formativo descritto si compone di quattro specifici progetti, tutti realizzati attraverso la metodologia psicodrammatica. Complessivamente, sono state condotte 130 sessioni di psicodramma, per un totale di 441 ore di formazione e 1.056 persone coinvolte.

Il primo progetto, denominato *Progetto Formazione Capi*, ha visto protagonisti 246 capi, tra cui Shift Manager, Supervisor e Team Leader, per affrontare criticità relative alla leadership interna alla struttura.

Il secondo progetto, detto *Progetto Formazione Area Solidarietà*, ha coinvolto 491 lavoratori interessati dal contratto di solidarietà (rientrati dalla CIG, ossia dalla Cassa Integrazione Guadagni)<sup>4</sup>.

---

<sup>3</sup> WCM è una procedura di lavoro sviluppata negli Stati Uniti negli anni '80 del secolo scorso, grazie al professore giapponese Hajime Yamashina; arrivata in Italia intorno al 2005 nel gruppo FIAT (oggi FCA) e, dal 2009, ripresa da Sergio Marchionne nello stabilimento di Pomigliano d'Arco (NA). È finalizzata a ridurre gli sprechi e gli errori e ad ottimizzare e incrementare la qualità di tutto il processo produttivo.

Il terzo progetto, definito *Progetto Formazione Sala Medica*, è stato condotto a sostegno di un team di 20 persone, tra cui HR<sup>5</sup>, medici, infermieri, assistenti sociali, Shift Manager, Supervisor, Team Leader, che si sono occupate della nascita e dello sviluppo di due settori (l'Unità Logistica e la Building Care Check List) a sostegno di persone in condizioni di significativo svantaggio e malessere, personale rientrato dalla CIG e in contratto di solidarietà.

Infine, il quarto progetto, chiamato *Progetto Affidabilità - RG Center*, è stato rivolto a 297 persone tra Drivers, Meccanici, Magazzinieri, Capo Turno, *Team Speaker*<sup>6</sup>, *Test Engineer*<sup>7</sup>, Tecnici, e finalizzato a ridefinire la *mission* dell'Affidabilità in un'ottica realmente *premium*, un'ottica produttiva di eccellenza.

Di seguito, si andrà a descrivere singolarmente ciascuno di questi progetti formativi, evidenziandone obiettivi e specifiche caratteristiche, con la presentazione delle scalette di ogni conduzione effettuata.

## **1 - Progetto FORMAZIONE CAPI**

Grazie agli incontri già realizzati in precedenza, nel gruppo dei capi, costituito da persone di età anagrafiche diversificate e di esperienza maturata in FCA piuttosto varia, è stato possibile dare per acquisito un atteggiamento fortemente orientato all'ascolto, alla comunicazione e al *problem solving*.

Nonostante le istanze di produzione, le pressioni per il raggiungimento dei risultati richiesti in direzione *premium* (sul versante della sicurezza, della qualità del prodotto, della propositività di idee innovative, della gestione del personale, per tenere basso il livello dell'assenteismo. Il tutto secondo la filosofia produttiva del WCM) e le innumerevoli criticità con le quali i capi si confrontavano quotidianamente (età avanzata dei lavoratori, resistenze da parte degli addetti, disomogeneità nello stile di leadership, in particolare tra vecchi e nuovi capi), è stato possibile ottenere, lungo il percorso, una crescente consapevolezza della centralità del proprio ruolo e dell'attenzione alle caratteristiche psicologiche delle persone di cui essi sono responsabili. Vediamo nel dettaglio come questo si sia ottenuto.

### ***Finalità e obiettivi***

Col Progetto Capi ci si è proposti di lavorare sulle tematiche della *leadership*, con la finalità di accrescere ulteriormente le capacità di ascolto e valorizzazione dei capi stessi nei confronti dei lavoratori e di aiutarli a rappresentarsi lo sviluppo aziendale nel primo anno di produzione della Levante, favorendo una visione strategica dell'apporto al lavoro delle persone che con loro collaborano.

Nello specifico, si sono perseguiti i seguenti obiettivi:

- acquisire e consolidare competenze di tipo emotivo, comunicativo e relazionale nei confronti dei sottoposti e dei pari;
- individuare efficaci modalità di collaborazione tra i capi stessi, anche al fine di aiutare i lavoratori di cui sono responsabili a ridefinire ed interiorizzare il processo di rinnovo realizzatosi in azienda nell'ultimo anno.

### ***L'intervento formativo***

Tra il 20 marzo e l'11 luglio 2017, sono stati programmati e realizzati due incontri per ogni gruppo di capi, ciascuno formato da circa 12 persone tra Shift Manager, Supervisor, Team Leader, con la partecipazione in totale di 246 capi. Le due sessioni formative, rispettivamente di 3 ore, sono state dedicate al *Training* e successivamente al *Follow Up*.

---

<sup>5</sup> Human Resources, ovvero coloro che ricoprono una funzione aziendale relativa alla gestione del personale.

<sup>6</sup> Portavoce del team

<sup>7</sup> Ingegnere titolare di elementi da testare sulle vetture

*Regie di conduzione*

## **FORMAZIONE CAPI (SM, SV, TL) – Training**

### ***Presentazione dell'intervento formativo***

*Il Conduttore, dopo essersi presentato, illustra lo scopo dei due incontri: attivare al meglio la comunicazione e il confronto fra le persone, al fine di fare un bilancio dopo il primo anno di Produzione Premium a Mirafiori.*

### ***Presentazioni dei presenti***

*Il Conduttore invita ciascuno a presentarsi ai presenti (nome, provenienza geografica, anni di lavoro e ruoli ricoperti in FIAT e notizie del genere). I presenti vengono poi divisi in due sottogruppi eterogenei per ruolo, e ciascuno è invitato in tre minuti a parlare ai propri compagni, dicendo quello che desidera far conoscere di sé.*

### ***La trasformazione di Mirafiori***

*Il Conduttore si rivolge ai due sottogruppi, invitando i loro componenti a raccontare ai presenti gli elementi di novità conseguenti alla recente trasformazione di Mirafiori. Ciascuno si esprime brevemente all'interno del suo sottogruppo; poi in ogni sottogruppo si individuano i tre elementi maggiormente condivisi, che vengono comunicati all'altro sottogruppo da un portavoce. Il Conduttore riepiloga gli elementi individuati dai due sottogruppi e li sintetizza in quattro formulazioni (abbinando gli elementi simili) che egli scrive con parole chiare su quattro fogli.*

*Lo spazio centrale del tappeto viene diviso in quattro parti con l'aiuto di quattro cuscini di diverso colore. Su ciascun cuscino il Conduttore sistema uno dei quattro fogli appena scritti. Il Conduttore offre, in sequenza, tre criteri per la scelta di uno dei quattro cuscini.*

*Primo criterio: tutti i presenti vengono invitati ad alzarsi contemporaneamente e a posizionarsi vicino al cuscino sul quale è segnata la novità che ciascuno in questo momento giudica la più importante, la più rispondente alle proprie aspettative e ai propri bisogni. Una volta che tutti si sono posizionati, il Conduttore dà la parola a ciascuno per motivare brevemente la propria scelta. Completata questa operazione, tutti tornano a sedersi.*

*Secondo criterio: il Conduttore propone un altro criterio, invitando a collocarsi vicino al cuscino che esprime tra le quattro novità quella che più delle altre si ritiene strategica e funzionale alle maestranze per svolgere un lavoro di qualità. Segue la motivazione della propria scelta.*

*Terzo criterio: il Conduttore propone una terza scelta, invitando a collocarsi vicino al cuscino che esprime tra le quattro novità quella che si ritiene non sia stata sufficientemente percepita o valorizzata dalle maestranze. Il Conduttore dà la parola a ciascuno per motivare brevemente quest'ultima scelta.*

### ***Role playing***

*Ci si esercita a trattare di questi elementi di novità con gli addetti. Il Conduttore verifica chi siano i quattro volontari che giocano la parte degli addetti. Ogni addetto, con le modalità del Role playing, gioca per 10 minuti la relazione con un suo superiore, nella quale il capo ha il compito di avviare un confronto che faccia emergere le principali novità che la trasformazione di Mirafiori dell'ultimo anno ha portato con sé, argomentando in maniera efficace quando il dipendente si mostra non disponibile o capace di riconoscere questi elementi. Prima dell'azione il Conduttore chiede chi sia disponibile ad assumere il ruolo di osservatore (1 Shift Manager, 1 Supervisor, 1 Team Leader oppure 2 Supervisor e 2 Team Leader, se non fosse presente lo Shift Manager). Ognuno ha un foglio su cui segnare osservazioni riguardanti il ruolo di "Capo", attivato attraverso l'azione con i diversi 4 controruoli che via via si si alternano in scena. Prima di dare la parola agli osservatori, il conduttore propone un giro di verbalizzazione (nei due ruoli).*

***Somministrazione del Sociogramma e del Questionario di gradimento - Saluti finali***

## **FORMAZIONE CAPI (SM, SV, TL) - Follow-up**

### **Aggiornamento: difficoltà nell'accogliere il cambiamento**

*Il Conduttore, divisi i presenti in due sottogruppi, ricorda le principali novità, emerse nel primo incontro, caratterizzanti lo stabilimento di Mirafiori e le difficoltà di gestione delle stesse.*

*Il Conduttore invita ciascuno a raccontare una propria recente esperienza all'interno dell'azienda relativamente al punto sopra.*

### **Costruiamo una sceneggiatura**

*Il Conduttore invita i membri di ogni sottogruppo a trasformarsi in sceneggiatori di una clip per mostrare come, all'interno di FCA, l'incrocio di dinamiche diverse possa produrre effetti ostacolanti il cambiamento. Lo spunto narrativo è attinto dalle esperienze condivise in precedenza. La sceneggiatura intende mostrare una situazione in cui interagiscono quattro persone, alcune facilitanti e altre ostacolanti il processo di cambiamento. Il finale è un happy end, cioè il realizzarsi di quanto si ritiene desiderabile. La clip ha una durata di non più di 10 minuti. Le prove per la messa in scena della sceneggiatura, ed anche la rappresentazione definitiva, devono essere svolte di fronte all'altro sottogruppo, con la regia di un membro del sottogruppo scelto dai presenti. Il regista cura anche la distribuzione delle parti. Conclusa l'ideazione della sceneggiatura, individuato il regista, il Conduttore invita ogni sottogruppo a dare il via alla propria rappresentazione di fronte all'altro sottogruppo. Il tappeto è il luogo della rappresentazione.*

### **Condivisione finale**

*Il gruppo si ricostituisce nel cerchio iniziale.*

*Il Conduttore invita ciascuno a mettere in parole:*

- le riflessioni sollecitate dalle due rappresentazioni;
- le riflessioni su se stesso in quanto promotore di novità in Mirafiori;
- gli elementi che si intendono cambiare, nel prossimo futuro, nell'agire il proprio ruolo di capo.

**Somministrazione del Sociogramma e del Questionario di gradimento - Saluti finali.**

---

## **Considerazioni sul primo incontro**

Il primo incontro, detto di *Training*, ha visto un primo momento di presentazione dei conduttori, del metodo e degli obiettivi dell'azione formativa e, successivamente, la presentazione dei partecipanti per una migliore reciproca conoscenza. Concentrandosi sul tema del cambiamento, i presenti sono stati suddivisi in due sottogruppi, eterogenei per ruolo, allo scopo di favorire lo scambio di opinioni e di punti di vista. Invitati ad individuare gli elementi di novità capaci di rappresentare la recente



trasformazione intrapresa nello stabilimento di Mirafiori, i due sottogruppi hanno identificato quelli percepiti dai capi e dalle maestranze come essenziali e quelli riconosciuti come maggiormente ostici.

Attraverso un'attività di *role playing*, ci si è soffermati sul tema delle competenze di leadership, in particolare di comunicazione e di gestione delle dinamiche relazionali complesse presenti nel team, elementi cardine per gestire il proprio ruolo in maniera efficace. I capi si sono potuti sperimentare nei propri panni e nei panni degli addetti, argomentando efficacemente con questi ultimi le ragioni del cambiamento, per ammorbidire resistenze e modificare atteggiamenti di scarsa disponibilità. Grazie alla presenza degli osservatori nel *role playing*, si sono potuti analizzare atteggiamenti funzionali e ci si è costruttivamente confrontati per valorizzare le singole esperienze e le competenze utili ad innescare operativamente un processo di miglioramento dello stile comunicativo e relazionale interno all'organizzazione.

## Considerazioni sul secondo incontro

Il secondo incontro dedicato al *Follow Up* si è aperto con la ripresa dei principali ostacoli al cambiamento e all'accoglienza, sul piano operativo, delle novità introdotte in stabilimento.

Queste ultime possono essere così riassunte:

- difficoltà di comprensione e di applicazione del WCM;
- atteggiamenti agonistici nei confronti del Team Leader da parte di addetti, motivati da svariate ragioni: di salute, di disagio personale, di generica indolenza nei confronti del lavoro;
- sostenibilità e fattibilità delle richieste provenienti dalla Dirigenza e dalle Risorse Umane all'interno dei Domini<sup>8</sup>;
- incomprensioni con il delegato sindacale, rappresentante delle istanze del lavoratore;
- anzianità media molto elevata, associata al disorientamento e alla resistenza nei confronti del cambiamento.

Sulle esperienze condivise in due sottogruppi, i capi si sono trasformati in sceneggiatori di una *clip* capace di mostrare le situazioni critiche più diffuse e sentite, ostacolanti l'accettazione e l'interiorizzazione del cambiamento e di mettere in scena creativamente le modalità di ingaggio positive da parte dei capi verso gli addetti, sperimentando attivamente il superamento delle difficoltà.

Il momento finale di riflessione e confronto, favorito dalla presenza degli osservatori alle *clip*, ha consentito a ciascuno di acquisire maggiore consapevolezza circa il proprio stile di leadership e di tracciare le ulteriori necessarie modifiche per affinare le competenze date dal ruolo di capo.



<sup>8</sup> I Domini sono gruppi di lavoro composti generalmente da 6/8 persone coordinate da un Team Leader che stimola e indirizza l'attività del gruppo verso obiettivi comuni. I Domini, in quanto piccoli nuclei operativi, rappresentano una condizione di profonda trasformazione culturale nell'organizzazione industriale di FCA introdotta attraverso l'applicazione della metodologia WCM, che oltre a mettere ancora più attenzione al piano tecnico-pratico dell'esecuzione del lavoro, valorizza la dimensione relazionale e comunicativa all'interno dei team.

## Questionari

Al termine di ciascuna sessione è stato somministrato un questionario. Il primo, a conclusione della sessione di *Training*, è stato predisposto in collaborazione con la prof.ssa Lara Colombo del Corso di Laurea Magistrale in Psicologia del lavoro e del benessere nelle organizzazioni, presso il Dipartimento di Psicologia del Lavoro dell'Università di Torino, allo scopo di rilevare l'auto-percezione relativamente alle dimensioni della leadership e della disponibilità al cambiamento organizzativo.

Il secondo è invece un *test sociometrico* (cfr. Riquadro) somministrato a conclusione del secondo incontro, in cui i molteplici eventi relazionali accaduti sul palcoscenico hanno consentito a ciascun membro del gruppo di esprimere delle scelte di accettazione/rifiuto rispetto ai colleghi, rispondendo alle 5 domande elencate.

### TEST SOCIOMETRICO

- 1) Con chi dei colleghi presenti ti senti più affine, nelle modalità sia caratteriali che operative, e ti piacerebbe lavorare a più stretto contatto?
- 2) Con chi dei tuoi colleghi presenti, seppur riconoscendone le qualità, ti senti meno affine e preferiresti non lavorare frequentemente?
- 3) Tra i tuoi colleghi presenti, chi pensi ti abbia scelto alla domanda 1, per lavorare a più stretto contatto?
- 4) Chi potrebbe averti scelto alla domanda 2?
- 5) A chi dei colleghi che hai incontrato in questa formazione riconosci delle elevate capacità di leadership?

Il questionario sociometrico prevedeva per ogni domanda la raccolta di 3 possibili nominativi dei colleghi presenti, visti agire durante la formazione. La distribuzione delle frequenze dei nominativi ha permesso di rappresentare su degli istogrammi il grado di "accettazione" o di "rifiuto" di ogni partecipante rispetto al gruppo. Inoltre, processando i dati con un algoritmo, è stata data rappresentazione allo "status relazionale" di ogni partecipante attraverso un "grafico target" collocando i nominativi al "centro" o in "periferia" rispetto alla popolarità nel gruppo (*Popolare; Gradito più che sgradito; Sgradito più che gradito; Controverso; Rifiutato; Trascurato*). Infine i dati raccolti hanno permesso la realizzazione di un *Sociogramma*, mostrando la collocazione di ogni persona all'interno della trama relazionale.

Tali rilevazioni sociometriche hanno fornito un quadro generale per sostenere al meglio la composizione dei Domini e l'operato del Team Leader da parte dell'HR.



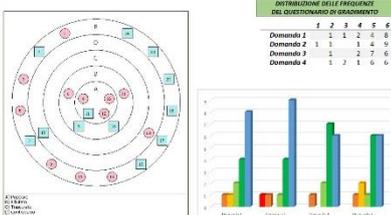
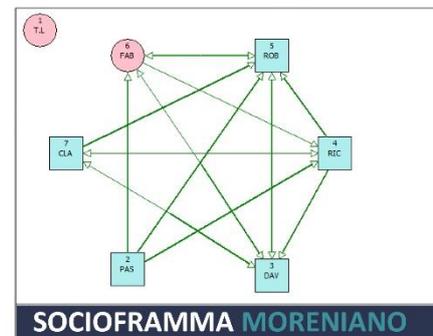
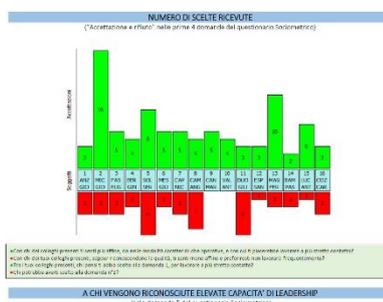
## ANALISI SOCIALE DELLA RETE E DELLE DINAMICHE DI GRUPPO



### TEAM BUILDING RG CENTER - Progetto AFFIDABILITÀ - GROUP 07

**IL LIVELLO DI PERFORMATIVITÀ & IL SUO INFLUENZA SULLA BASE PERFORMATIVA**

| PERFORMANTI          | NOTE   | AMMINISTRATIVO/PROGETTISTA   |
|----------------------|--|--|
| ALESSANDRO (solo IN) | Nel gruppo IN e presente il Sr Carminè (assente) e nel gruppo OUT il Sr Lombardo, ciò ha sicuramente offerto un sostegno al buon esito del lavoro.   | Puntellatura con degli incontri specifici tra Meccarello, Ingegneri e Diener, una maggior condivisione delle informazioni. Si come strumento di formazione che di motivazione. |
| ANTONIO (solo IN)    |  |  |
| ANTONIO (solo IN)    | Il gruppo IN espone persone con un' mediazione alta livello di competenza. Sono presenti anche apprezzati meccanici. C'è anche il Sr Carminè (assente) ha avuto modo di interagire per esperienza e umanità. | Aumentare la presenza degli Ingegneri nel due turni, per dare riscontro delle esperienze trovate.  |
| ANTONIO (solo IN)    |  |  |
| ANTONIO (solo IN)    | Il gruppo OUT formula molte proposte ed è energico, alcune persone particolarmente influenti nell'apportare suggerimenti e creare il un buon livello di qualità della situazione.                            | POTENZIARE IL RUOLO DEI TEAM SPERIMENTALI, con più capacità tecniche e di leadership (Team Leader)?  |
| ANTONIO (solo IN)    |  |  |



## **Osservazioni finali**

Gli incontri formativi rivolti ai capi, che rivestono una funzione di coordinamento e di ingaggio, si sono rivelati importanti occasioni di consapevolezza e consolidamento del proprio ruolo. In particolare, i due momenti del *Role playing* e della realizzazione della *clip*, hanno portato sulla scena, e permesso di osservare, modalità relazionali con gli addetti più o meno funzionali, esercitandosi alla modifica delle stesse qualora rivelatesi inadatte. Individuando le fatiche e le disfunzioni che gli addetti si trovano ad affrontare, i capi hanno potuto sperimentare approcci coerenti e capaci di sostenerli e motivarli. In conclusione, i protagonisti di questi due momenti formativi si sono mostrati fortemente coinvolti ed orgogliosi, come gli stessi addetti, delle migliorie frutto del cambiamento: negli ambienti, nell'ergonomia, nella cura dell'ordine, in generale nel lavoro. Migliorie in grado di rafforzare senso di appartenenza e partecipazione ai successi ottenuti dallo stabilimento.

## **2. Progetto FORMAZIONE AREA SOLIDARIETÀ**

Grazie alle peculiarità del metodo psicodrammatico, questo progetto ha consentito alle persone coinvolte di fare esperienza diretta del clima di partecipazione che l'azienda si era impegnata a favorire: un clima organizzativo grazie al quale tutti, volendolo, possono percepire benessere e usufruire di sostegno reciproco. Nonostante i lavoratori coinvolti fossero persone di età avanzata, con evidenti difficoltà fisiche, relazionali e psicologiche, spesso polemiche e intente ad evidenziare aspetti critici dell'organizzazione, hanno partecipato a quanto proposto dai formatori riconoscendo valore e innovazione alle richieste avanzate e cercando di superare le resistenze e le difficoltà nell'esprimersi, nel collaborare, nell'ascoltare gli altri e nell'esporre se stessi.

### ***Finalità e obiettivi***

Con questo progetto ci si è proposti di consentire che gli addetti in contratto di solidarietà intercettassero il cambiamento in atto nello stabilimento di Mirafiori, evitando così che una consistente e significativa area restasse poco coinvolta dalla trasformazione e consolidasse un atteggiamento volto alla conservazione piuttosto che all'opportunità di assecondare il processo di riforma attivo in ogni ambito della fabbrica. Nello specifico, sono stati perseguiti i seguenti obiettivi:

- verificare la qualità della relazione all'interno del gruppo, esplorando l'accettazione o il rifiuto dell'altro, la conoscenza e il sostegno reciproco, i vissuti comuni e i codici condivisi;
- mettere a fuoco i progressi dello stabilimento, ai quali gli addetti avevano fino a quel momento partecipato in misura minore, e stimolare il desiderio di parteciparvi in prima persona e in modo attivo;
- motivare il passaggio da un atteggiamento di negativismo e oppositività, basato sul senso di impotenza e di conformismo passivo, ad uno di responsabilità e propositività, fondato invece su un nuovo senso di appartenenza e di identità e sull'aspirazione al miglioramento della propria condizione lavorativa.

### ***L'intervento formativo***

Il progetto, realizzato tra maggio e luglio del 2017, ha coinvolto 469 persone impegnate nella produzione del Maserati Levante e della Alfa Mito, oltre che in altri settori dell'azienda, tutte interessate dal contratto di solidarietà. Suddivisi in 20 gruppi di circa 25 soggetti ciascuno, i lavoratori hanno partecipato a due momenti formativi: il primo incontro, il cosiddetto *Gruppo Entry* e il secondo, denominato *Gruppo Exit*, di 4 ore l'uno.

---

## **Regie di conduzione**

### **FORMAZIONE AREA SOLIDARIETA' – Gruppo Entry**

#### **Presentazione del Conduttore e del lavoro insieme**

*Il Conduttore accoglie i componenti del grande gruppo, si presenta, definisce le regole del lavoro, esplicita che lo scopo di questo incontro è quello di attivare al meglio la comunicazione fra le persone, in vista delle novità che le coinvolgerà nell'azienda rinnovata.*

#### **Presentazioni dei presenti**

*Il Conduttore invita ciascuno a presentarsi ai presenti, (dire: nome, provenienza geografica, anni di lavoro e ruoli ricoperti in FIAT ... e notizie del genere). I presenti vengono poi divisi in due sottogruppi eterogenei per ruolo, invitando ciascuno, in pochi minuti, a farsi conoscere di più dai propri compagni dicendo quello che si desidera far conoscere di sé.*

#### **Aneddoti da non ripetere**

*Il Conduttore si rivolge nuovamente a tutti e quattro i sottogruppi invitando ogni persona a pescare nella memoria un episodio della propria vita lavorativa in FIAT che ricorda come penoso e che non vorrebbe si ripettesse nel proprio futuro in azienda. Chi lo ha trovato lo racconta e al termine gli attribuisce un titolo. Ogni sottogruppo è poi invitato a scegliere fra tutti gli aneddoti quello che lo ha colpito di più, che verrà raccontato una volta tornati in grande gruppo.*

*Il Conduttore si sposta da un sottogruppo all'altro per raccogliere i quattro titoli emersi.*

#### **Quattro semicerchi**

*Il Conduttore dichiara: "I racconti che abbiamo ascoltato ci hanno richiamato esperienze ed emozioni spiacevoli vissute all'interno dell'azienda. Ora invito chi desidera farlo a:*

- *condividere le sensazioni che questi racconti hanno mosso in lui;*
- *esprimere i suoi desideri per il futuro.*

*Il Conduttore interrompe l'attività allo scadere del tempo disponibile.*

#### **Un solo gruppo e tanta immaginazione**

*Indicazioni del Conduttore: "Vi aspetta una fase nuova del lavoro nella quale noi ci auguriamo che i motivi di insoddisfazione siano resi al minimo. Io vi invito a fare dei pensieri su quello che desiderereste vi accadesse. Naturalmente in questo momento può trattarsi solo di cose immaginate, fantasticate, A me, e credo a tutti noi, piacerebbe ascoltare alcune di queste fantasie! C'è qualcuno che vuole condividere quello che sta immaginando?"*

*Il Conduttore precisa che tutti staranno ad ascoltare e che non potranno intervenire: noi vogliamo conoscere le fantasie e non ci interessa discuterle o criticarle.*

#### **Caro Supervisor, ti dico una cosa...**

*Il Conduttore fa notare che fra i presenti ci sono dei CAPI, che noi chiamiamo Supervisor, i quali hanno il compito di coordinare gli addetti nell'espletamento delle loro mansioni. E conclude:*

*"Chi vuole farlo, pensando a cosa possa essere utile per il futuro lavorativo, può rivolgersi direttamente ai capi dando loro qualche indicazione utile per far lavorare meglio le persone di cui si occupano". I Supervisor ascolteranno tutti senza interloquire: solo alla fine ognuno di loro esprimerà i propri pensieri, evitando il dibattito.*

#### **Somministrazione del Questionario di gradimento - Saluti finali**

---

## **FORMAZIONE AREA SOLIDARIETÀ - Gruppo Exit**

### ***Il cerchio dell'energia che sfuma***

*Il Conduttore avvia il lavoro invitando i presenti ad alzarsi ed a portarsi alle spalle della propria sedia, rimanendo in piedi. Quindi precisa: "Alcuni di voi avranno un futuro più lungo, altri più breve all'interno dell'azienda, in conseguenza della diversità della storia lavorativa di ciascuno. Anche la sensazione di avere più o meno energia disponibile per il presente e per il futuro dell'azienda può essere influenzata – in senso positivo oppure negativo – dalle vicende sia lavorative che personali che ognuno di voi sino ad oggi si è trovato ad attraversare".*

*Il Conduttore continua: "Ora pongo a tutti una domanda per avere una risposta schietta: 'Ripensando alla vostra storia ed a come vi sentite oggi, quanta energia vi sembra sia disponibile per questa azienda che si va rinnovando?'*

*Il Conduttore lascia qualche momento per la riflessione. In questo tempo colloca un cuscino su una delle sedie del cerchio: il cuscino sta a indicare il punto d'inizio e di fine del cerchio di sedie. Conduttore: "Adesso costruiremo il cerchio dell'energia che sfuma: coloro che oggi sentono di avere un buon livello di energia disponibile si accomodano sulle sedie attigue a quella col cuscino, disponendosi in una direzione oraria".*

### ***Formazione di sottogruppi***

*Il Conduttore spiega che ora ci si dividerà in sottogruppi guidati dalle persone che si sono riconosciute maggiore energia. I capigruppo raccolgono da ogni componente del proprio sottogruppo delle idee riguardanti il futuro, utili per:*

- mantenersi "in salute" nel percorso di lavoro, sino alla sua fine;*
- aiutare l'azienda a darsi un futuro.*

*I capigruppo annotano le idee che emergono e, alla fine, col contributo di tutti le sintetizzano, riferendole una volta ricomposto il grande gruppo.*

### ***Messaggi al neo-assunto***

*Quando le persone ritornano da una breve pausa, trovano le sedie ben sistemate circolarmente intorno al tappeto nel cui centro vedono collocata una sedia vuota. Il Conduttore dice che ora succederà una cosa straordinaria: sulla poltroncina aleggerà lo spirito di un giovane che potrebbe essere vostro figlio o nipote che è appena stato assunto e che domani prenderà servizio nell'azienda. Sarà molto utile per questo persona ascoltare i messaggi che nascono dal buon senso e dall'esperienza dei presenti, i quali sono stati neo-assunti in un tempo diverso e ormai lontano.*

*Conduttore: "Chi vuole regalare a questo fortunato collega un pensiero che gli sia utile nel percorso che sta per cominciare?". Il Conduttore assegna un cuscino alla prima persona che si offre: il cuscino sta a indicare che quello è il tempo della sua espressione e che nessun altro potrà intervenire mentre egli parla.*

### ***Nei panni del neo-assunto***

*Conclusa la circolazione dei messaggi, il Conduttore interviene a commentare quanto è successo: "Mi sembra che abbiate inviato dei messaggi molto utili per un neo-assunto. Chissà che effetto gli hanno fatto! Ora potremo verificarlo utilizzando la vostra immaginazione."*

*Il Conduttore suggerisce alle persone più fantasiose di immaginare di essere state sedute sulla poltroncina ad ascoltare i messaggi e di raccontare l'effetto che hanno prodotto in lui.*

### ***Somministrazione del Questionario di gradimento - Saluti finali.***

---

## **Considerazioni sul primo incontro**

Il primo incontro di formazione, il cosiddetto *Gruppo Entry*, è iniziato con un momento di accoglienza personalizzata di ciascuno dei presenti, invitati nel grande gruppo a raccontare qualcosa di sé, al fine di accrescere la conoscenza reciproca. Nei sottogruppi, ciascuno è stato chiamato a narrare storie o aneddoti significativi vissuti negativamente nella realtà aziendale. Questa consegna da parte del Conduttore ha offerto la possibilità di essere ascoltati e di far emergere il negativo di cui questo gruppo di lavoratori era portatore nei confronti dell'azienda, per lasciar spazio alla ricerca di proposte costruttive.

Essendo lo scarso attaccamento all'azienda e la negatività verso l'organizzazione il principale collante identitario tra molte dei partecipanti, si è ritenuto partire da questo elemento per trasformarlo in senso proficuo. Dopo aver scelto le storie ritenute emblematiche, tutte storie riconducibili a fatica, scarso riconoscimento, vissuti di sopruso nei numerosi anni trascorsi in azienda, si è infatti lasciato spazio, garantendo un confronto rispettoso, a persone con le risorse e la volontà di assumere un ruolo costruttivo. Si è chiesto loro di proiettarsi nel futuro aziendale descrivendo quello che avrebbero voluto accadesse loro negli anni a venire, anche rivolgendosi, laddove presenti, ai *Supervisor*, per offrire loro indicazioni favorevoli il lavoro con le persone di cui si occupano. Si è esercitata così la competenza di esprimersi in modo propositivo, passando dall'inefficace lamentela alla proposta, in un processo attivo di negoziazione.

## **Considerazioni sul secondo incontro**

Nel secondo incontro, il *Gruppo Exit*, si è cercato di promuovere uno sguardo rinnovato nei confronti dell'azienda e dell'esperienza professionale dei lavoratori coinvolti.

Dopo un primo momento di ripresa di contatto tra le persone e il conduttore, è stato richiesto a ciascuno di indicare quanta energia ritenesse di possedere ancora per lavorare in azienda, disponendosi in ordine decrescente a seconda della quantità. Se da una parte questa attività ha ulteriormente confermato la carenza di motivazione in molti dei lavoratori, dall'altra ha fatto emergere le persone che ancora si riconoscono una disponibilità sufficiente di energia nei confronti dell'azienda, persone scelte dai formatori per guidare gli altri nelle successive attività in sottogruppo.

Impegnati, su invito del Conduttore, a definire un immaginario futuro positivo e costruttivo, individuando idee utili per mantenere una condizione di benessere il più a lungo possibile all'interno dell'azienda, i lavoratori si sono sperimentati in una posizione proattiva. Nell'ultima proposta, attraverso l'inversione di ruolo con un potenziale neo-assunto, le persone sono state aiutate a riconoscere valore alla continuità del lavoro (anche in condizione di solidarietà o di cassa integrazione), anche per contrasto con l'attuale situazione del mercato del lavoro e della disoccupazione giovanile. Guardare all'azienda con gli occhi di un giovane di oggi ha permesso di rompere il copione di negatività e di lamentela, riconoscendo all'esperienza lavorativa in FCA un valore personale e professionale. Questo ha consentito di depotenziare agli occhi di molti presenti l'impatto di coloro che assumevano un ruolo di leader negativo.

## **Osservazioni finali**

Tutte le attività formative proposte, vissute soprattutto all'inizio con un po' di scetticismo e di difficoltà, hanno consentito ai partecipanti di sperimentare un'insolita attenzione reciproca, in grado di favorire la conoscenza e il riconoscimento di una storia comune.

Durante i due incontri, le persone hanno potuto infatti prima riconoscersi in storie condivise, connotate da negatività e fatica, emozioni di rabbia e demotivazione (ritrovandosi nella propria *pars destruens*), e successivamente hanno ridefinito la visione dell'azienda, e di se stessi al suo interno, in un'ottica non più immobilizzata da ciò che non funziona, ma dalla propositività di ciascuno e da un maggior senso di appartenenza.

Il “movimento” evolutivo dalla lamentela alla propositività è stato vissuto da qualcuno come artificiale e artefatto, slegato dalla realtà nella quale ritengono di vivere, e alcuni partecipanti si sono mantenuti su una posizione di mancanza di coesione, di diffidenza nei confronti dei capi e talvolta dell’intera squadra di lavoro, quando non di ostilità verso tutti (formatori compresi). In molti, però, si è attivata la *pars costruens*, che ha introdotto una percezione di sé come soggetti capaci e portatori di proposte, soprattutto durante l’immaginario dialogo con il neo-assunto, in cui sono venute meno le difese polemiche e vittimistiche ed è prevalso il senso di responsabilità verso il futuro e chi dovrà sostenerlo.

### **3. Progetto FORMAZIONE SALA MEDICA**

Il Progetto “Sala Medica” ha coinvolto numerose figure professionali, tra cui medici, infermieri, assistenti sociali, Shift Manager, Supervisor, Team Leader, che si sono interfacciate, ognuna secondo il proprio ruolo, con persone appartenenti all’*Unità Logistica* e al *Building Care Check List*, tutti individui con difficoltà di salute anche piuttosto importanti. Fin da subito è stata evidente la necessità di aiutare gli operatori a cui è stato rivolto questo intervento formativo a coordinare il proprio operato in modo complementare.

#### ***Finalità e obiettivi***

Con questo Progetto ci si è proposti di formare e creare appartenenza al *team* da parte di professionisti che, con ruoli diversi ma complementari, agiscono in settori delicati dell’azienda, occupandosi di lavoratori con problematiche complesse. In particolare, si è inteso:

- favorire la costituzione di un gruppo multidisciplinare e di un servizio integrato, definendo ambiti di competenza e connessioni possibili tra le varie figure;
- aumentare le conoscenze tecniche e le competenze relazionali dei professionisti, per gestire i rapporti e gli interventi rivolti a lavoratori in difficoltà;
- sviluppare linguaggi, modalità e strategie condivise;
- favorire l’accordo tra differenti ruoli professionali, che si interfacciano con persone comuni, affinché l’operato di ciascuno sia efficacemente integrato con quello degli altri.

#### ***L’intervento formativo***

Il progetto ha visto il susseguirsi di 6 sessioni di psicodramma, un sabato al mese, nel periodo compreso tra gennaio e giugno 2017. Ha visto la partecipazione in tutto di cinque medici, otto infermieri, due assistenti sociali, due Shift Manager, due Supervisor, due Team Leader, variabilmente presenti nelle varie sessioni. Illustriamo di seguito le regie di conduzione.

---

---

## **Regie di conduzione**

### **FORMAZIONE AREA MEDICA – Prima Sessione**

Sono presenti in 15: 2 HR, 2 SV, 1 SM, 7 infermieri, 3 medici.

#### **Presentazione dei Conduttori e contratto d'aula**

I Conduttori si presentano e introducono il metodo di lavoro psicodrammatico e gli obiettivi degli incontri (facilitare i presenti nel compito di integrare persone e situazioni produttive che presentano molte complessità).

#### **Presentazione dei partecipanti**

Ciascuno è invitato a dire qualcosa di sé per presentarsi...a dividersi nello spazio a seconda della regione di provenienza, dell'età, dell'anzianità di lavoro in FCA.

#### **Il cuscino vivace – il cuscino spento**

Il grande gruppo viene diviso in due sottogruppi eterogenei per esperienza in FIAT:

“Nell'anima di ciascuno di voi sono depositati ricordi e sensazioni che vengono dalla vostra esperienza professionale in FCA: alcuni di questi vi hanno lasciato un sapore gradevole, altri un sapore forse amaro. Guardatevi dentro per cogliere un evento, un episodio, un aneddoto che vi salti ora alla mente per la sua gradevolezza ed uno che emerga per la sua sgradevolezza”. Ciascuno racconta al gruppo i due eventi e lo stato d'animo che li accompagna.

#### **Confidenze a un compagno**

I due sottogruppi si ritrovano come due schieramenti separati (8 sedie da un lato, 8 sedie dall'altro).

I Conduttori collocano due sedie nello spazio intermedio: su una di esse si siederà una delle persone di un sottogruppo che si fa avanti per raccontare ad una persona da lei scelta nell'altro sottogruppo (sedutale accanto) le riflessioni in lei scaturite dall'ascolto dei compagni, con particolare riferimento al suo ruolo professionale (negli aspetti sia di buon funzionamento che di criticità). La persona che ascolta non può replicare: deve solo ascoltare. La stessa cosa si ripeterà per sei volte con altre persone dei due gruppi.

#### **Profili di addetti/assistiti problematici**

Le sedie sono collocate come nell'attività precedente, mentre lo spazio intermedio rimane libero. In questo spazio le persone sono invitate a passeggiare, mentre i Conduttori forniscono queste suggestioni: “Ora che abbiamo preso contatto con le vostre storie, i vostri differenti ruoli, i difficili compiti che siete chiamati a svolgere, portiamo la nostra attenzione ai vostri addetti/assistiti più problematici: chi sono, quali aspettative hanno, quali preoccupazioni, quali attese, di quali emozioni sono portatori?”

E ancora: “Quando sentite di essere riusciti ad entrare almeno un po' nei panni dei vostri addetti/assistiti, andate a sedervi su una sedia del vostro sottogruppo”.

Mentre questo avviene, i Conduttori collocano una sedia al centro dello spazio vuoto.

Quando tutti sono andati a sedersi, la consegna è questa: “A turno, per il tempo che ci rimane stamattina, uno di voi appartenente ad un sottogruppo verrà a sedersi su questa sedia e, grazie all'inversione di ruolo, si troverà nei panni di un addetto problematico che gli è venuto in mente: avrà qualche minuto per descriversi (nome fittizio, età, sesso, vita professionale pregressa, stato d'animo prevalente, difficoltà manifestate...). Quindi farà altrettanto una persona dell'altro sottogruppo”.

Al termine ogni sottogruppo, basandosi sul materiale descrittivo ascoltato, costruisce un ipotetico profilo della persona problematica e lo comunica al sottogruppo che ha presentato il caso.

---

---

## **FORMAZIONE AREA MEDICA – Seconda Sessione**

Presenti in 17 (2 HR, 3 SV, 1 SM, 7 infermieri, 4 medici, 1 psicologa).

### **Incontri al bar**

Il Conduttore invita le persone ad alzarsi e camminare come se fossero in una piazzetta.

Riprende la consegna: “Questa mattina abbiamo prodotto tanti pensieri navigando nelle acque non pacifiche della gestione e cura di risorse umane in sofferenza. Alcuni di voi possono sentire di avere una certa confidenza ed anche competenza rispetto a queste situazioni; per altri il quadro può apparire sconosciuto e ansiogeno. Ora siete in un momento di pausa dopo il pranzo e vi recate al bar per un caffè o un digestivo. I bar disponibili sono due: accade che tutti coloro che si attribuiscono una certa competenza nel far fronte al disagio degli addetti si ritrovano nel bar del primo piano; tutti coloro che si sentono sprovveduti si ritrovano nel bar del piano terreno”. I due gruppi, accompagnati da un Conduttore, si portano in una delle due zone con le sedie e si dispongono circolarmente. Il Conduttore stimola all’autoespressione ed annota per iscritto le affermazioni caratterizzanti.

### **Tutti insieme... appassionatamente**

I due gruppi si ritrovano. Le sedie hanno ora una disposizione semicircolare, creando una sorta di anfiteatro. I Conduttori stanno al centro dell’anfiteatro e riferiscono, con l’enfasi appropriata, le affermazioni emerse dai due gruppi. Quindi:

“Avete sentito i temi che girano fra di voi. Ora chi di voi vorrà, potrà venire a sedersi su questa sedia per esprimere i suoi pensieri: il che vuol dire definire questioni aperte, proporre iniziative, indicare linee di lavoro per i nostri prossimi incontri.... Non è consentito il dibattito: chi ha qualcosa da dire, lo fa portandosi sulla sedia spendendo tranquillamente il tempo a sua disposizione”.

### **Uno spazio per la psicologa**

Le persone sono sistemate sulle sedie sempre disposte a semicerchio.

Ora si esprime la psicologa presente, che ha sin qui affiancato il lavoro dei conduttori, la quale, agganciandosi ai temi problematici connessi alla sofferenza degli addetti/assistiti emersi nelle precedenti attività, illustra la struttura ed il funzionamento di quella risorsa presente nell’Azienda che è il servizio psicologico. La psicologa esemplifica delle situazioni per le quali si può attingere ad essa, e ne precisa le modalità.

### **Radiografia a fine incontro**

Tutti rimangono seduti al loro posto.

Conduttori: “Da stamattina quando ci siamo incontrati ad ora la nostra mente ha fatto tanti percorsi. Fantastichiamo ora di poter magicamente radiografare un’immagine che la nostra mente potrebbe costruire in questo momento e che esprimerebbe simbolicamente il nostro sentire”. Tutti si concentrano per qualche momento. Quindi ognuno, sequenzialmente, descrive la sua immagine.

### **Augurio personalizzato e saluto grupvale**

Siamo ai saluti finali. Tutti in piedi e in cerchio piuttosto vicini.

“Iniziando da ..., scegli un collega a cui ti rivolgerai per un augurio speciale: ti avvicinerai a lui e, appoggiandogli una mano sulla spalla, gli offrirai un augurio personalizzato di buon lavoro”.

“Trovate un modo non verbale per concludere questo incontro”.

---

## **FORMAZIONE AREA MEDICA – Terza Sessione**

*Presenti in 18: 1 HR, 2 SV, 1 SM, 8 infermieri, 5 medici, 1 assistente sociale.*

### **Esperienza gratificante (il bianco)**

*Dopo essersi salutati e essersi divisi in due sottogruppi, il Conduttore dice: “Ripassate nella mente alcuni degli incontri professionali di questi ultimi tempi e soffermatevi su uno che vi ha lasciato una sensazione di adeguatezza, che vi ha lasciato soddisfatti per quello che vi sembra sia passato fra voi e l’utente”.*

*Il Conduttore invita due persone ad offrirsi per riferire l’episodio a cui hanno pensato. Le due persone riferiscono. Quindi chi ha ascoltato viene invitato dal Conduttore ad individuare la qualità della modalità relazionale e dell’atteggiamento delle varie figure professionali mostrati verso l’utente. Il Conduttore interviene per facilitare l’individuazione di nomi/aggettivi adeguati a qualificare la relazione e l’atteggiamento. Tali nomi/aggettivi vengono annotati dal Conduttore per una loro successiva utilizzazione.*

### **Esperienza frustrante (il nero)**

*Conduttore: “Ora fate affiorare alla mente un episodio nel quale l’utente diceva delle cose che vi facevano sentire in difficoltà nel trovare una risposta che potesse risultare adeguata. Focalizzate il tono di voce della persona e le parole usate”.*

*Il Conduttore in un primo giro fa raccontare sommariamente ad ognuno l’episodio; in un secondo giro induce ciascuno a fare l’attore che agisce la parte dell’utente, ripetendo le frasi caratterizzanti e sottolineandone il tono espressivo; in un terzo giro c’è una ripetizione delle frasi; e dopo ogni ripetizione i compagni del sottogruppo trovano delle parole per qualificarle. Il Conduttore interviene per rendere le parole qualificanti compatibili con un corretto linguaggio psicologico; tali parole vengono annotate.*

### **Il bianco e il nero**

*Il Conduttore del sottogruppo, con l’enfasi adatta, legge le sue annotazioni relative sia alla qualità delle modalità relazionali dell’operatore (il bianco) che alle forme espressive dell’utente (il nero).*

*Quindi il lavoro continua mettendo in scena l’intreccio fra le qualità positive della relazione dell’operatore e le caratteristiche disturbanti dell’utente. In questo tempo i Conduttori preparano il nuovo setting: da un lato le sedie che ospiteranno gli attori del bianco, dall’altro quelle per gli attori del nero; in mezzo due sedie, una di fronte all’altra (per il prossimo role-playing).*

### **Role playing**

*Due squadre (bianchi e neri). Gli attori che agiranno dovranno costruirsi una specie di copione che esprima le caratteristiche comportamentali già elencate dal Conduttore nel proprio sottogruppo. Quindi chiamano il primo volontario ‘bianco’ ed il primo volontario ‘nero’ che interagiranno. L’interazione viene costruita lì per lì dagli attori e si sviluppa per pochi minuti. In modo inatteso i Conduttori interrompono la recita: il primo volontario ‘bianco’ viene sostituito da un secondo volontario ‘bianco’, mentre il volontario ‘nero’ rimane al suo posto e continua la sua recita. Potrà esserci un ulteriore terzo volontario ‘bianco’. A questo punto i Conduttori interrompono l’interazione fra ‘bianco’ e ‘nero’ e danno una lettura psicologica di quello che è accaduto, segnalando i punti di forza e quelli di debolezza nella relazione e suggerendo modalità relazionali più adeguate. Questo schema verrà ripetuto chiamando in successione altri quattro volontari ‘neri’.*

### **Che cosa ho appreso**

*Conduttori: “Ora ognuno di voi, uno dopo l’altro con l’ordine che vorrete, va a sedersi su una delle due sedie che sono al centro. Di qui invita uno dei presenti di sua scelta a venirsi a sedere sull’altra sedia e gli illustra l’apprendimento per lui più importante avvenuto oggi”.*

*Ognuno saluta il gruppo dicendo che cosa vorrebbe accadesse nel prossimo incontro.*

---

## **FORMAZIONE AREA MEDICA – Quarta Sessione**

Presenti in 13 (1 HR, 3 SV, 1 SM, 5 infermieri, 1 medico, 2 assistenti sociali).

### **Disegnatori improvvisati**

Conduttori: “Ripassate nella mente alcuni degli incontri professionali di quest’ultimo mese e soffermatevi su una situazione nella quale avete sentito che il vostro interlocutore era una persona ‘difficile’... Visualizzate voi con questa persona... cogliete il vostro stato d’animo...” “Ora esprimete quest’immagine e questo stato d’animo su un foglio attraverso un disegno... che potrà essere realistico oppure simbolico”, attribuendo un titolo significativo al disegno stesso.

### **Rassegna di disegni**

I Conduttori invitano i presenti ad alzarsi in piedi: “Guardate i disegni in modo da averne una panoramica... Alla fine decidete quale, fra tutti, vi ha colpito di più tenendo conto sia del disegno che del titolo”.

### **Formazione di due sottogruppi**

Le due persone (A e B) il cui disegno ha ricevuto più scelte sono la base per la costituzione di due sottogruppi. A e B, dopo essersi collocati in posizioni fisicamente distanti, raccolgono attorno a sé coloro che hanno scelto il proprio disegno. Alla fine coloro che rimangono spaiati si distribuiscono fra A e B, in modo da avere due sottogruppi numericamente equivalenti.

### **Un po’ di teatro...**

Ciascun sottogruppo, dopo aver ascoltato il racconto della situazione critica da parte di chi l’ha portata (A o B che assumono all’interno del proprio sottogruppo la funzione di regista), individua i personaggi della scena, con i rispettivi ruoli e le caratteristiche personali, e l’interazione tra le persone. Quindi i due sottogruppi agiscono in successione in modo che:

- venga drammatizzato l’accaduto da parte di A mentre B è spettatore ed osserva;
- le osservazioni di B vengano espresse ad A, senza dibattito.

In ognuno dei due sottogruppi è presente un Conduttore che annota per iscritto il contenuto delle osservazioni. Altrettanto avviene con B nel ruolo di A.

### **Commenti in platea**

I Conduttori assegnano un breve tempo per consentire di esprimere, a chi lo desidera, qualche riflessione derivante dall’esperienza appena vissuta. C’è un tempo espressivo personale, ma non dibattito.

### **Proposte di stili relazionali**

All’interno di ogni sottogruppo il Conduttore riprende le osservazioni da lui appuntate per stimolare i presenti a definire proposte di comportamenti e di stili relazionali ritenuti efficaci nella relazione con persone appartenenti alla tipologia prima rappresentata sulla scena dall’altro sottogruppo. A questo punto i due sottogruppi si aprono alla comunicazione: A e B ascoltano le proposte formulate; quindi ciascuno è invitato ad esprimere quale di queste proposte appare più appropriata per il particolare ruolo che egli ricopre.

### **Ruoli a confronto**

Ora i presenti si raggruppano secondo un altro criterio, quello del proprio ruolo professionale (HR, medici, infermieri, assistenti sociali, SV, SM). Ognuno di questi sottogruppi discute e sceglie la categoria professionale qui presente la cui collaborazione sembra essenziale per la gestione dei casi difficili. Ogni sottogruppo, in successione, si rivolge alla categoria scelta per formulare specifiche richieste utili a gestire insieme casi difficili.

### **Ottimizziamo una risorsa**

Intervento della psicologa e di uno dei conduttori sul possibile utilizzo ottimale del Servizio di Psicologia presente in FCA.

### **Messaggio a uno dei presenti**

Tutti sono seduti in cerchio. Partendo dalla persona indicata dal Conduttore, e procedendo poi in senso orario, ognuno si alza e si porta di fronte ad una persona da lui scelta per trasmettergli un messaggio di stimolo a future collaborazioni.

### **Saluto gruppale**

I presenti sono invitati ad inventare un modo non verbale per salutarsi come gruppo.

---

## **FORMAZIONE AREA MEDICA- Quinta Sessione**

*Presenti in 15 (1 HR, 2 SV, 1 SM, 6 infermieri, 3 medici, 2 assistenti sociali).*

### **Aggiornamento**

*Il Conduttore ricorda a tutti che sono trascorse cinque settimane dall'ultimo incontro e chiede di ripercorrere con la mente questo tempo per cogliere il proprio umore dominante pensando al proprio futuro professionale qui in azienda. Ognuno ha due minuti di tempo per descrivere i colori di tale umore e darne una sommaria motivazione.*

*Il Conduttore suggerisce l'opportunità di analizzare col metodo psicodrammatico la consistenza di uno di questi umori.*

### **Lavoro col protagonista**

*Il lavoro col protagonista è centrato sulle dinamiche psicologiche interne vissute dal protagonista nell'interazione con la realtà aziendale.*

### **Partecipazione dell'uditorio**

*Attività realizzata secondo i criteri classici dello psicodramma (dare la parola a quante persone possono farlo nel tempo disponibile).*

### **Discussione in sottogruppi omogenei per categoria professionale**

*I Conduttori invitano le persone a distribuirsi nelle tre postazioni, con questo criterio:*

*Sottogruppo A: 1 HR + 1 SM + 3 SV.*

*Sottogruppo B: 4 medici + 1 assistente sociale.*

*Sottogruppo C: 7 infermiere.*

*Il Conduttore invita i presenti a ripensare agli stimoli emersi fino a questo momento relativamente al proprio funzionamento nell'azienda e a trovare idee innovative da proporre per potersi muovere con maggior agio verso il futuro.*

### **Passaggio in un terzetto**

*Il Conduttore chiede che in ogni sottogruppo le persone si diano un numero d'ordine (1, 2, 3...); quindi invita le persone dei diversi sottogruppi con lo stesso numero a mettersi insieme, portandosi con la propria sedia in zone separate della stanza in modo da formare 5 terzetti (chi avesse un numero superiore a 5, si aggrega ai terzetti già formati). All'interno di ogni terzetto le persone illustrano le idee innovative emerse nel proprio sottogruppo per approfondirle e meglio caratterizzarle grazie al confronto coi presenti.*

### **Ritorno al sottogruppo**

*Ognuno ritorna nel proprio sottogruppo per rivedere coi compagni le idee inizialmente espresse e per sintetizzarle in una o due proposte ritenute chiare, possibili, efficaci. Tali proposte sono comunicate da uno dei presenti a tutto il gruppo.*

### **Compito a casa**

*Tutti si spostano con la propria sedia, in modo da ricostituire il cerchio iniziale intorno al tappeto.*

*Il rappresentante di ognuno dei tre sottogruppi riferisce le proposte nella loro ultima formulazione, senza dibattito. A questo punto interviene il Conduttore che dà ai presenti un "compito a casa" da svolgere nel mese che ci separa dall'ultimo incontro: "Ripensate alle proposte maturate, precisatele, ipotizzate soluzioni operative capaci di concretizzarle: al nostro ri-incontro riferirete al gruppo".*

---

## **FORMAZIONE AREA MEDICA- Sesta Sessione**

*Presenti in 11: 1 HR, 1 SV, 1 SM, 5 infermieri, 1 medico, 2 assistenti sociali.*

### **Riprendiamo il “Compito a casa”**

*Il Conduttore ricorda che ci si era lasciati con l'impegno di un “compito a casa” da svolgere nel tempo che ci avrebbe separato da quest'ultimo incontro: idee innovative da proporre all'azienda. Tali idee andavano precisate, trasformandosi in soluzioni operative. Il lavoro riprende quindi nei sottogruppi della volta precedente. I presenti esprimono i pensieri aggiuntivi che sono maturati nella loro mente nell'ultimo mese, fino alla definizione di una frase organizzata e lapidaria che ne esprime i contenuti essenziali.*

### **Il contenuto della frase lapidaria**

*I Conduttori sistemano un cuscino al centro del cerchio. “Ora il Conduttore del sottogruppo A deposita il suo foglio sopra il cuscino, in modo che si possa leggere la frase lapidaria. I componenti dei sottogruppi B e C si portano vicino al cuscino per poter leggere la frase: quindi si collocano in piedi più o meno distanti dal cuscino a seconda di quanto sentono importante per il proprio lavoro il contenuto della frase”. Quando tutti sono sistemati ognuno spiega (stando dove si trova) il perché della distanza scelta. “Ora potete cambiare la vostra distanza dal cuscino, pensando a quanto vi sembra realizzabile il contenuto di quella frase”. Quindi si realizza lo stesso procedimento col foglio del sottogruppo B e C.*

### **Luci nella nostra mente**

*Le persone, riaccomodate sulla sedia, sono invitate a ripercorrere nella loro mente il lavoro fatto insieme nei cinque incontri precedenti, sino al punto in cui siamo arrivati oggi. In particolare il pensiero si concentra su: le persone incontrate e conosciute in questo gruppo; gli argomenti trattati; il metodo utilizzato. Ognuno focalizza, nell'insieme di immagini che sono ritornate alla mente: una persona del gruppo, un argomento trattato, un aspetto del metodo di questo lavoro formativo; e lo comunica ai presenti, senza darne giustificazione.*

### **Misuriamoci col decimetro**

*I Conduttori orientano i presenti a guardare il diametro del tappeto e a pensarlo diviso in 10 tacche, come se fosse un decimetro. In questo momento finale del lavoro formativo tutti pensano al valore che essi possono attribuire ai cambiamenti avvenuti nella propria professionalità all'interno di questa azienda, grazie al lavoro fatto insieme. Le persone si collocano a livello della tacca che esprime il cambiamento avvertito in se stesso. Ognuno esprime una frase per giustificare la propria collocazione.*

### **Nuovi raggruppamenti**

*Ancora in sottogruppi, vengono esplorate proposte migliorative per la salute in azienda, proposte che concorreranno alla creazione di un “Manifesto per la Salute”.*

*Le proposte riguarderanno due aspetti: la formazione e l'aggiornamento del personale sanitario e non; le offerte di attenzione e cura all'interno dell'azienda.*

### **Manifesto per la salute in azienda**

*I sottogruppi si sciolgono e le sedie vengono disposte a semicerchio sulla semicirconferenza del tappeto, in modo che tutti possano vedere il foglio/lavagna che sta per essere utilizzato. I “capigruppo” leggono, rivolti al gruppo intero, il contenuto delle proposte scritte in sottogruppo. Quindi si passa alla costruzione del “Manifesto per la Salute”, tenendo ben distinti i due aspetti: 1) la formazione e l'aggiornamento del personale sanitario e non; 2) le offerte di attenzione e cura all'interno dell'azienda.*

---

## **Considerazioni sul percorso**

Il gruppo di lavoro ha richiesto l'approfondimento della conoscenza dei ruoli e delle mansioni di ciascuna figura professionale presente. Ha richiesto altresì di accrescere la capacità di codificare i problemi da affrontare, oltre che le competenze relazionali per creare un rapporto di fiducia con il lavoratore in difficoltà e sviluppare *empowerment* in ciascuno di loro. Ha avanzato altresì la proposta di lavorare sui singoli "casi problematici", in una sorta di supervisione, per saper fornire risposte individualizzate. Per questa ragione, si è scelto di drammatizzare episodi critici, nella relazione con gli utenti/addetti, vissuti da alcuni presenti nell'ultimo periodo di attività. Sono state definite proposte di comportamento e stili relazionali ritenuti efficaci nella relazione con soggetti con specifiche problematiche.

Ciascuna categoria professionale ha avuto l'occasione di ipotizzare efficaci forme di collaborazione con le altre figure presenti nel gruppo, fino a formulare richieste utili a gestire casi difficili in modo integrato. La messa in scena di episodi reali, ha consentito di esprimere i risvolti emotivi e le fatiche dell'interazione con alcuni lavoratori, individuando modalità di gestione più rispondenti alle necessità dei singoli e, contemporaneamente, più adeguate al contesto. Il *team* ha potuto confrontarsi su idee innovative per gestire con maggior agio le situazioni, anche da un punto di vista psicologico, grazie ad una collaborazione più puntuale tra le varie categorie, ognuna più nota agli altri grazie al lavoro di riepilogo dei profili professionali e delle relative funzioni. Sono state sistematizzate alcune proposte operative, con l'attività del "Manifesto per la salute", in cui il *team* ha avanzato l'idea di creare un database informativo condiviso, di introdurre un *case manager*, di definire le responsabilità della rete interna ed esterna, di promuovere la continua formazione ma, soprattutto, la supervisione dei casi.

## **Osservazioni finali**

L'intervento formativo ha rappresentato un assoluto inedito per l'azienda, poiché ha accolto e messo in relazione sul tappeto rosso del palcoscenico persone con funzioni e ruoli diversi, che avevano a che fare quotidianamente con i medesimi lavoratori senza essersi mai incontrati: persone che non si conoscevano e non avevano mai cercato di capire come collaborare. Si è favorita la cooperazione in team, un team chiamato a lavorare insieme in un *servizio integrato*, del quale si sono chiariti gli ambiti di competenza e le *connessioni* tra le varie figure. Il percorso ha dato l'opportunità alle persone coinvolte di sperimentare nel tempo possibili soluzioni coerenti con le difficoltà delle persone più critiche. Si è poi anche dato spazio ai vissuti emotivi che l'approccio con loro porta con sé, dando voce ai bisogni di ciascuno e sostenendo in modo costruttivo l'operato di ciascuna figura e del team nel suo complesso.

#### 4. Progetto AFFIDABILITÀ

Il personale coinvolto nel progetto formativo proviene dalla fusione di due unità: quella dell’Affidabilità appunto e quella del Collaudo. L’Affidabilità comprende l’area di test e di verifica del perfetto funzionamento delle vetture e di ogni loro parte, della silenziosità delle componenti meccaniche, dell’efficienza dei dispositivi multimediali. Tali controlli sono effettuati sia in apposite aree e percorsi di prova interni allo stabilimento, sia in condizioni reali di guida su strada.

L’unione delle due unità ha determinato l’esigenza per l’azienda di realizzare una omogeneizzazione di professionalità del personale, appartenente in precedenza a due realtà con specificità peculiari, sia per i Drivers<sup>9</sup>, sia per chi ricopre posizioni di coordinamento e di comando.

##### ***Finalità e obiettivi***

Con questo progetto si è inteso facilitare la ridefinizione della *mission* dell’Affidabilità in ottica *premium*, proponendosi nello specifico di:

- migliorare il clima organizzativo interno ai team;
- sviluppare modalità e atteggiamenti personali e professionali coerenti con la formula *premium*;
- far emergere le persone con spiccate qualità relazionali e comunicative, capaci di funzionare da “enzimi positivi” per il gruppo in quanto a responsabilità, organizzazione, motivazione e ingaggio nel *team*;
- tracciare linee di miglioramento grazie al confronto e alla specificazione di punti di vista comuni.

##### ***L’intervento formativo***

Tra il 17 maggio e il 4 agosto 2017 si è lavorato con 16 gruppi, ognuno di quali è stato coinvolto in due sessioni: la prima, di *Team Building* in ingresso e la seconda di *Team Building* in uscita, con lo scopo di *follow up*. I due incontri hanno visto la presenza di Drivers, Meccanici, Magazzinieri, Capo Turno, *Team Speaker*, *Test Engineer* e Tecnici.

---

---

<sup>9</sup> I Drivers sono gli addetti che testano concretamente le vetture su strada, guidando su percorsi esterni allo stabilimento e capaci di sollecitare la macchina nelle più tipiche condizioni di guida, verificando così la risposta del veicolo e di tutti i suoi dispositivi interni.

## **Regie di conduzione**

### **Progetto AFFIDABILITA' – Gruppo Entry**

#### **Accoglienza e post-it col nome**

Il Conduttore è il “padrone di casa” che accoglie chi partecipa per la prima volta a questa esperienza formativa o ritrova chi già ha incontrato in precedenti occasioni. Le persone entrano una alla volta.

Il Conduttore personalizza il primo contatto con ognuno offrendo una calorosa stretta di mano e poi scrivendo il nome (significato simbolico di questo gesto di cura e di alleanza).

#### **Questionario Università**

##### **Presentazione del Conduttore e del lavoro insieme**

Il Conduttore deambula al centro del tappeto guardando con empatia le persone di cui incrocia lo sguardo; esplicita lo scopo dell'incontro e definisce le regole del lavoro insieme:

- Ci si dà del “tu”, è richiesto dalla modalità di lavoro, regola di relazione.
- Verificare che i cellulari siano spenti.
- Impegno alla riservatezza: ciò che uscirà in questo gruppo rimarrà tra i presenti.
- Quando una persona parla, gli altri non interrompono, non intervengono, non commentano.

##### **Autopresentazione degli addetti**

Il Conduttore, dando per primo la parola alla persona intuita come sufficientemente spigliata e proseguendo poi in senso orario, invita tutti a fare la propria presentazione indicando il proprio nome e descrivendo il proprio ruolo all'interno dell'azienda.

##### **Avviciniamoci per somiglianza**

Conduttore: “Vi invito ad alzarvi, a camminare nello spazio a disposizione, a soffermarvi per un contatto personale con qualcuna delle persone che incrocerete”.

Dopo due minuti: “Vi distribuite in tre raggruppamenti, secondo questi criteri: età, anno d'ingresso nel mondo del lavoro, anno di lavoro in FIAT”.

##### **Storie lavorative**

Il Conduttore invita tutti a ricollocarsi con le sedie a semicerchio lungo la circonferenza del palcoscenico. Quindi annuncia che ora procederemo a conoscere un po' le storie lavorative dei presenti. Egli, dopo aver collocato un certo numero di cuscini sul bordo libero del palcoscenico, dice:

“Uno dopo l'altro, con l'ordine che volete, vi portate vicino a questi cuscini e ne scegliete due di diverso colore che rappresentino due tappe significative della vostra storia lavorativa: uno relativo il passato, l'altro un tempo più vicino. Tenendo in mano questo o quel cuscino, la persona dice di che tappa si tratta specificando il tempo storico di quel certo avvenimento, descrivendo eventi ben contestualizzati, distinguendo le cose facili da quelle difficili, riferendo le sensazioni rimastegli”.

##### **Costruzione di tre sottogruppi**

Quando tutti sono rientrati dalla pausa, il Conduttore dà notizia che ora i presenti si divideranno in tre sottogruppi.

##### **I tre sottogruppi al lavoro**

I tre sottogruppi dispongono circolarmente le sedie, in tre zone ben distinte della stanza.

Il Conduttore scandisce a voce alta la seguente consegna, rivolta a tutti e tre i sottogruppi: “Adesso in ogni sottogruppo succede che ogni persona - in tre minuti - si esercita nella fantasia di predire il futuro di FCA, da qui a 2 anni.

Alla fine ogni gruppo trova un titolo che sintetizzi il significato di queste previsioni: tale titolo verrà poi comunicato all'intero gruppo.

##### **Un solo gruppo e tanta immaginazione**

Il grande gruppo si ricostituisce e un portavoce per sottogruppo comunica a tutti prima il titolo dato alle fantasie e poi ne illustra il contenuto.

##### **Questionario Sociometrico**

Conduttore: “Prima di concludere questi nostri scambi, vi proponiamo di compilare un questionario che mira a valutare l'effetto che questo incontro ha fatto sulla relazione tra di voi”

##### **Arrivederci**

Tutti si mettono in piedi e si collocano circolarmente, gomito a gomito.

Partendo dalla persona indicata dal Conduttore, succede che questa persona guarda il compagno alla sua destra, pronuncia a voce alta il nome di questi e gli passa un saluto beneaugurante. Questo meccanismo prosegue, sempre verso destra, sino a ritornare alla persona di partenza.

##### **Questionario di gradimento**

---

## **Progetto AFFIDABILITA' – Gruppo Exit**

### **Accoglienza e post-it col nome**

Il Conduttore accoglie i partecipanti apponendo il post-it e dando qualche segno di riconoscimento alle persone con cui ricorda di aver già lavorato.

### **Questionario Università**

#### **Presentazione del Conduttore e del lavoro della giornata**

- riportare alla mente quanto accaduto nell'incontro precedente, dove è stato possibile sperimentare modi efficaci di comunicazione, consentendo alle persone di esprimersi, descrivendo momenti anche difficili vissuti all'interno dell'azienda;

- introdurre il lavoro della giornata, che sarà orientato a valorizzare le risorse dei singoli all'interno dell'azienda che si sta rinnovando.

### **Ci ritroviamo...**

Il Conduttore osserva che i presenti si sono incontrati in questo luogo ormai da qualche settimana e che forse alcuni non si vedono da allora. Perciò propone di fare qualcosa per riattivare i rapporti. Egli invita tutti ad alzarsi ed a camminare nello spazio rotondo.

### **Famiglie professionali più o meno omogenee**

Il Conduttore: "Ora vi dividete in tre sottogruppi col criterio dell'omogeneità professionale": il gruppo dei drivers, il gruppo dei meccanici e il gruppo composto da magazzinieri, testing managers, responsabili di modelli, di sicurezza, i capi turno.

I componenti del sottogruppo si esprimono su cinque punti:

1) In che cosa consiste in questo periodo il lavoro del nostro settore.

2) Quali sono le difficoltà che incontriamo più spesso.

3) Che cosa ci rende forti.

4) Che cosa ci rende deboli.

5) Quali proposte potremmo fare alle altre due famiglie professionali qua presenti, al fine di potenziare la collaborazione ed innalzare la qualità dell'area Affidabilità (in ottica premium).

Questi cinque punti vengono annotati per iscritto.

### **Famiglie professionali mischiate**

Ognuno può fare domande di chiarimento su quanto comunicato dal "capogruppo". Il "capogruppo" raccoglie le proposte operative che nascono da ciascuno dei presenti: proposte che sembrano utili a risolvere problemi di lavoro e di comunicazione (che cosa fare, come, quando) nell'Area Affidabilità in ottica premium. Il "conduttore" annota le proposte sul retro del foglio A4 usato in precedenza.

### **Manifesto dell'Affidabilità-Premium**

I tre "capigruppo" leggono, rivolti al gruppo intero, il contenuto dei 5 punti scritto sul foglio A4; e rispondono, se necessario, a domande di chiarimento.

Quindi si passa alla costruzione del Manifesto dell'Affidabilità- Premium.

Il Conduttore, munito di pennarello, ascolta punto per punto le proposte scritte da ogni conduttore sul retro del foglio A4: egli raccoglie ed organizza per iscritto sul foglio/lavagna visibile da tutti quanto indicato dai "conduttori". Tutti possono contribuire in modo ordinato a dare forma ad un testo, coerente e compiuto, che contiene una proposta riorganizzativa dell'Area Affidabilità.

### **Un titolo per il Manifesto**

Il Conduttore, prima di lasciare la lavagna, propone ai presenti di inventare un titolo significativo per il Manifesto che è stato appena

### **Un pensiero come saluto**

Il Conduttore invita a dare al cerchio di sedie una forma circolare regolare. Segnala quindi come siamo arrivati alla conclusione di due incontri che hanno consentito di far emergere ipotesi e proposte di miglioramento della propria situazione lavorativa.

### **Saluti**

Ora è il momento dei saluti e sarebbe bello se ognuno salutasse esprimendo un suo pensiero rivolto al proprio futuro lavorativo. Il Conduttore dà un cuscino a chi è pronto a formulare questo pensiero. Il cuscino poi passa a chi lo richiede. Potrà succedere che non tutti chiedano il cuscino. Quando il Conduttore avverte che i giochi sono fatti, invita tutti ad alzarsi e a prendersi per mano in segno di saluto e di congedo.

### **Questionario di gradimento**

## **Considerazioni sul primo incontro**

Nel primo incontro, dopo la formulazione di un contratto d'aula e la presentazione dei conduttori, del metodo e degli obiettivi del lavoro, si è favorita la conoscenza reciproca dei partecipanti e dei ruoli presenti nel gruppo. Si è potuta narrare la propria storia lavorativa suddivisa nella tre tappe più significative, definendo così, anche agli occhi degli altri, la propria identità professionale e accrescendo il senso di integrazione nel gruppo di lavoro. Ognuno ha potuto esprimere una proiezione sia sul proprio futuro professionale all'interno di FCA, sia sul futuro dell'azienda stessa, lasciando emergere criticità ma anche speranze nutrite dai lavoratori del team. Si sono evidenziate, talvolta, anche visioni disfattiste, consentendo a tutti la dignità di espressione ma anche la responsabilità di quanto dichiarato.

I lavoratori hanno portato all'attenzione del *team* difficoltà di tipo comunicativo tra i vari ruoli, problemi nel coordinare e gestire l'area, all'interno della quale sembrava mancare un compatto senso di identità professionale e risultano presenti carenze sul piano formativo, oltre che una scarsa percezione delle possibilità di progredire professionalmente.

Con il questionario sociometrico si è potuta osservare la "tessitura relazionale" in un gruppo di colleghi che, pur conoscendosi poco, esprimono vicinanza o, al contrario, distanza all'altro, accettazione o rifiuto.

## **Considerazioni sul secondo incontro**

A distanza di un mese dal primo è stato previsto un secondo incontro, al quale però (per ragioni di orario o di carico di lavoro) non si è riusciti ad avere la medesima composizione del gruppo. Questo elemento non ha precluso la possibilità di attivare dinamiche situazionali favorevoli al lavoro, ma di utilizzare al meglio le misurazioni sociometriche e realizzare un reale *follow up*.

Viste le criticità emerse nella precedente sessione, si è scelto di dedicare il cuore di questo secondo incontro al confronto e all'analisi di cosa significhi essere un componente del settore Affidabilità.

Le proposte emerse e confluite nel Manifesto sono state numerose: proposte relative alla comunicazione interna ai gruppi, alla selezione e alla formazione dei Drivers, alla "manutenzione" del team e alla valorizzazione dei lavoratori, anche grazie all'introduzione di incentivi e forme di riconoscimento.

## **Osservazioni finali**

Nel gruppo è stata portata alla luce la linea di demarcazione avvertita tra chi sente di possedere le competenze specifiche per assolvere al proprio ruolo, spesso attribuibili a percorsi professionali precedentemente seguiti in azienda, e chi invece dimostra di non avere interiorizzato i requisiti per rendere *premium* il settore e di non riconoscere neppure il valore aggiunto di appartenere al gruppo. Elemento, questo, riportato talvolta anche nelle schede di osservazione e valutazione del lavoro, nelle quali è stata comunicata la non volontà da parte di qualcuno di appartenere al reparto Drivers, accompagnata da recriminazioni e lamentele nei confronti dell'azienda o dei responsabili.

Le lamentele sono state accolte, valorizzando l'esplicitazione dei non detti, ma si è al contempo lavorato in direzione proattiva, offrendo a ciascuno il compito di tracciare linee evolutive di miglioramento.

I responsabili hanno osservato con maggiore chiarezza l'urgenza di accrescere competenze di ascolto e comunicative, capaci di valorizzare ciascun lavoratore, di fornire motivazioni chiare e di incrementare buone prassi, potendosi così configurare sempre più come *Technical Development Trainer* dei Drivers.

## Sguardi a confronto

### *Lo sguardo del direttore Risorse Umane di Mirafiori*<sup>10</sup>

L'utilizzo della metodologia dello psicodramma in FCA affonda le sue radici nello scenario di profonda riorganizzazione dello stabilimento di Pomigliano d'Arco, con l'implementazione delle squadre di lavoro prima costituite da venticinque operai e un capo ed ora sostituite dai cosiddetti "Domini", formati da sei addetti e coordinati da un *team leader*. Uno dei nostri responsabili, persona decisamente "illuminata", ci chiese di misurare la "chimica" dei gruppi, per comprendere se i sei operai e il capo, in ciascun Dominio, fossero la squadra giusta. Lavorammo tantissimo, anche con un collega psicologo, per risolvere il dilemma della misurazione delle relazioni all'interno dei gruppi. Finalmente, dopo qualche notte insonne, arrivammo a Moreno e alla Sociometria. Costruimmo un sociogramma molto semplice, con sole due richieste (scrivi i nomi delle persone con cui vorresti lavorare e i nomi delle persone con cui non vorresti lavorare), e lo adoperammo all'interno di un percorso di *team building*, all'inizio e alla fine della settimana di formazione, per capire se effettivamente il *team* fosse giusto e se il *team leader* fosse ideale per quel gruppo di lavoro. Chiedere a chi rientrava dalla cassa integrazione di fare una scelta relativa alle persone con cui avrebbe avuto il piacere di lavorare è stata una rivoluzione e i risultati ottenuti straordinari. Pomigliano è per me la migliore fabbrica al mondo, grazie a tutte le scelte compiute affinché le persone lavorino bene. In seguito, vista la fortunata sperimentazione, lo stesso modello e la stessa metodologia sono stati utilizzati nei Plant FCA di Grugliasco a Mirafiori: in quest'occasione con il sapiente supporto di professionisti guidati dal Dottor Greco.

Abbiamo agito scelte importanti, abbiamo costruito due teatri in fabbrica e abbiamo proposto ai capi di fare formazione non seduti in aula, in file da sei, precisi e puntuali con il block-notes in mano, ma in cerchio su un tappeto appoggiato appositamente per definire lo spazio scenico. Abbiamo offerto loro la possibilità di parlare in un setting diverso e abbiamo messo a fuoco una serie di problematiche relazionali che ogni giorno si affrontano. Li abbiamo aiutati a prendere consapevolezza della direzione del cambiamento e delle ragioni profonde per sostenerlo. Ognuno di loro è diventato così non più un esecutore, ma un professionista cosciente dei benefici del cambiamento. Nel *change management* tutto fa cambiamento e il teatro ha avuto la sua importanza in questo processo. Molto della metodologia psicodrammatica è rimasto negli stabilimenti FCA, tutto dell'esperienza di formazione con lo psicodramma è spendibile e riutilizzabile, perché ciò che abbiamo imparato ci aiuta a gestire meglio le relazioni in azienda, oltre che nella vita personale.

Nonostante all'inizio le resistenze fossero molte, il successo è stato significativo: in fabbrica le lamentele fanno da termometro e, alla fine dell'attività formativa, abbiamo ricevuto molti più complimenti che lamentele. Si parla da sempre della relazione tra gli aspetti emotivi e relazionali con quelli della produttività: noi abbiamo trovato nello psicodramma un metodo per applicare questo assunto.

---

<sup>10</sup> Si tratta di un estratto rivisto dell'intervista realizzata, all'interno del Teatro di Psicodramma di Torino (sede torinese della Scuola di Psicodramma) al Direttore delle Risorse Umane dello stabilimento Mirafiori, il dott. Domenico Romeo. Oltre al dottor Romeo, erano presenti i conduttori delle sessioni formative (gli autori di questo articolo), 10 studenti dell'Università di Torino del Corso di Laurea Magistrale in Psicologia del Lavoro e delle Organizzazioni, tutti in fase di elaborazione di tesi di laurea intorno ai lavori svolti in FCA, e due tutor formativi e di tirocinio.

## Lo sguardo dei conduttori

### *Anna Ruscazio: lo psicodramma e la possibilità di ri-scoprirsi*

Dopo aver trascorso molte ore nelle aule dell'area *Manufacturing* di Mirafiori, su un grande tappeto rosso posto al centro, con le sedie in cerchio e i cuscini sopra, mi sono domandata più volte in quale situazione, più che in altre, io abbia avuto la sensazione che il metodo e la nostra presenza siano stati importanti per le persone che abbiamo incontrato.

Di tutti e quattro i progetti, penso che il più sfidante sia stato quello dell'Area Solidarietà, rivolto a persone, come abbiamo detto, ferite, sprezzanti nei confronti dell'azienda: persone che si sentivano messe da parte, ma al tempo stesso che mettevano in atto atteggiamenti e comportamenti ostativi e poco collaborativi. Persone affaticate, invecchiate, deboli.

Persone che, sedendosi intorno al tappeto rosso, si riconoscevano e tratteggiavano via via la propria identità comune proprio legandola all'essere "contro": contro l'azienda, contro il cambiamento, contro la possibilità di potersi pensare in un processo di miglioramento. Persone "senza": senza forza, senza speranza, senza possibilità di futuro.

Quando per il secondo incontro, il Direttore della Scuola di Psicodramma, dottor Giovanni Boria, che ci ha sempre sostenuto nell'elaborazione delle scalette, ha proposto l'attività della "sedia del neoassunto", di primo acchito ho pensato che fosse improponibile chiedere a questi lavoratori di "prendere i panni" di qualcun altro di fronte a tutti, di immaginarsi in una situazione completamente diversa e di trovare un modo inedito di pensarsi e di porsi, di sperimentare la possibilità di viverci in maniera nuova, di riuscire ad attingere – direbbe Moreno – alla propria creatività e spontaneità. Eppure, proprio questa attività, mi ha dato la sensazione di introdurre qualcosa di veramente nuovo, di proporre un'esperienza diversa e rigenerante. Immaginate...: tutti seduti intorno al tappeto rosso, la sedia vuota al centro: *"Questa è la sedia di un giovane, potrebbe essere vostro nipote, vostro figlio, un vicino, il figlio di amici... Ha cercato lavoro a lungo, con fatica, ha lavorato qua e là, in modo saltuario. Ieri ha firmato con FCA un contratto di apprendistato. Forse lo incontrerete nei giorni prossimi in linea. Ora qui vi chiedo di rivolgergli qualche consiglio che lo aiuti a cominciare questa esperienza di lavoro nel miglior modo possibile. Faccio appello al senso di responsabilità di cui sarete capaci per accompagnarlo, per dargli dei consigli e dei rimandi "costruttivi e nutrienti" e non "distruttivi", così come forse è stato per voi tanti e tanti anni fa o come avreste voluto che fosse"*.

Ecco la "magia" dello psicodramma: persone che prima non avevano lasciato scampo, che non sembravano potersi "smarcare da se stessi" e dal proprio modo di stare nella realtà lavorativa di FCA, ora si cimentavano nell'assumere i panni di quel giovane, panni che forse erano ancora più scomodi dei loro; ora sentivano la responsabilità di dire parole nuove sulla fabbrica, si sentivano interpellati nel "prendere per mano" quel giovane, attingendo alla loro umanità di genitori, adulti, amici e riscoprendola anche qui, in fabbrica.

Facevano esperienza di un nuovo sguardo, si mostravano agli altri capaci di parole diverse, di tratteggiare una realtà con toni e sfumature inedite per quel palcoscenico. Dipingevano un nuovo quadro, nel quale permettersi di dare uno spazio a quel giovane, ma anche a se stessi.

***Paolo Mecacci: I nuovi Capi fanno bene. Quella volta della clip...***

Tra i tanti episodi significativi vissuti durante le sessioni di psicodramma in FCA ce n'è uno che racconto con piacere perché mi lasciò stupefatto.

Il gruppo che stavo conducendo era formato fondamentalmente da “capi”, *Team Leader*, *Supervisor* e *Shift Manager*. Circa 15 persone, tutti uomini. Dopo la tradizionale fase di “warm up” il lavoro prevedeva la suddivisione dei partecipanti in due gruppi composti da 7-8 persone. All'interno di questi contesti più “raccolti” ognuno aveva il tempo necessario per ripescare dai propri ricordi “un'esperienza critica vissuta nei panni del capo”. Ogni sottogruppo, scegliendo infine la storia considerata più significativa, doveva costruirne un copione per inscenare una *clip*. Nella prima parte della messa in scena dovevano mostrare come si era sviluppata realmente la vicenda critica, poi dopo uno “stop registico”, il gruppo di attori doveva riformulare l'azione rendendola più funzionale ed efficace, accogliendo anche eventuali proposte dai colleghi dell'uditorio.

Seguendo questo protocollo uno dei due gruppi mise in scena un episodio avvenuto negli spazi della linea di montaggio. Sulla scena erano stati collocati tre *Addetti Linea* intenti ad assemblare delle parti di un veicolo e con loro anche un *Team Leader*. Ad un certo punto uno dei personaggi della *clip*, evidentemente portatore di un problema di carattere psichiatrico, incominciò a manifestare una violenta crisi allucinatoria, urlando contro una persona immaginaria, colpendo i macchinari e aggirandosi incontrollato nelle varie postazioni (... vi devo dire con una messa in scena magistrale!). Mentre i due “colleghi attori” inscenavano un comportamento impaurito cercando di allontanarsi, il *Team Leader* entrò in scena avvicinandosi alla persona scompensata, chiamandola per nome e parlandogli in modo tranquillizzante. Anche il *Supervisor*, chiamato telefonicamente si unì all'azione di contenimento.

Ad un tratto, il *Team Leader* rivolgendosi alla persona in crisi, sempre con voce amichevole e “terapeutica” gli disse di non preoccuparsi più della persona immaginaria, perché da quel momento ci avrebbe pensato lui e che non era più un suo problema e che poteva rilassarsi e dar ascolto al *Supervisor* che lo avrebbe accompagnato in Sala Medica per riposarsi un po'. E così si concluse la *clip*, lasciando fare un sospiro di sollievo a tutti e avviando un intenso confronto su cosa ognuno avesse visto in quella scena e come ognuno avesse vissuto in sé l'accaduto.

In realtà questo episodio non ebbe bisogno di essere ristrutturato ulteriormente dal gruppo, ma il semplice atto di poterlo osservare tutti insieme, poter prendere contatto con le emozioni suscitate da una situazione così critica e estrema (realmente accaduta!), assunse una *funzione iper-formativa*, capace di far sentire le persone unite da una (insolita) missione professionale. Ricordo ancora la grande soddisfazione e la forte emozione provata quella mattina nello stringere la mano ad ognuno di loro nel momento dell'uscita dal “Teatro Mirafiori”, sentendo come una nuova consapevolezza da parte di tutti circa l'importanza di formarsi e addestrarsi al ruolo di “capo” non solo tecnico, ma profondamente umano.

***Marco Greco: desideri, sensazioni inedite, incontri creativi. Quando lo psicodramma consente...***

Due sono i momenti che desidero raccontare. Ero nell'ufficio del direttore dell'Area Affidabilità RG Center, insieme al suo braccio destro. Stavamo mettendo a punto il progetto che avremmo realizzato con i *test engineer*, i *drivers*, ecc. Ad un certo punto mi sono accorto che i loro sguardi si incrociavano: stavamo parlando della situazione dei drivers, di chi fossero, delle loro storie, della loro selezione e dell'addestramento. Il direttore, ad un certo punto, ha detto al suo collega: *“Ma, se ho ben capito, così come stiamo utilizzando questa metodologia in questa fase storica, potremmo pensare di utilizzarla in futuro per realizzare un mio vecchio sogno: l'Accademia dei Collaudatori!”*.

Subito mi spiegò che aveva a cuore il progetto di un percorso professionalizzante volto alla formalizzazione della figura del collaudatore: voleva offrire la possibilità a chi dei Drivers (guidatori) avesse ambizioni di crescita, di poter realizzare la propria ambizione, a partire da un *assessment* più maturo. Il ruolo di collaudatore ha in sé qualcosa di prestigioso ed evocativo di storie di competenze e sensibilità verso l'automobile, oggetto anche un po' magico di tecnologia e umanità. Ai due brillavano gli occhi. Intravedevano la possibilità di concretizzare un po' anche i loro sogni professionali attraverso uno strumento metodologico finora non a disposizione, che poteva venire pensato per sfide professionali non più rimandabili.

Il secondo momento non è un preciso episodio, ma la sintesi di molti interventi tutti dello stesso tenore. Mi sto riferendo a quando, nel lavoro coi Capi, e nelle inversioni di ruolo tra loro (TL, SV, SM) tirando in ballo anche gli addetti, i capi stessi si scoprivano capaci e interessati a intervenire e ad ascoltare. Come se si stesse realizzando, grazie alla metodologia in atto, una sorta di desiderio da sempre sentito: quello di vedere le cose da altre prospettive. E quello che, altri, potessero vedere la cosa dal loro (medesimo) punto di vista.

È come se la verità vera, sotto gli occhi di tutti, nelle cose di stabilimento, quotidianamente (e inossidabilmente) assumesse forme anche completamente differenti, a volte mostruosi, con tratti di profonda e dolorosa contraddizione. E, al contempo, ci fosse la necessità di ristabilire, finalmente, i contenuti più veri delle forme: i contenuti sotto gli occhi di tutti, quelli che sono da tempo in ballo e, che, ora si ha la possibilità di condividere e accettare. Negli occhi di quelle persone non posso scordare una sorta di riconoscenza profonda... quasi incredula. Come se anche questo fosse “persona”. Nell'espressione dell'Io, dell'Altro, del Gruppo.

## Conclusioni

L'intervento nello stabilimento Mirafiori al quale ci siamo riferiti in questo articolo ha coinvolto moltissime persone in centinaia di ore di formazione all'interno di un contesto organizzativo e produttivo tra i più complessi a livello nazionale. A seguito del nostro intervento, e in assenza di una puntuale osservazione dei KPI (indicatori di performance) aziendali o di item quantificabili di valutazione, crediamo si possano comunque individuare per ciascun progetto alcuni elementi di efficacia.

**Progetto Sala Medica:** il nostro intervento ha senz'altro favorito la nascita e la *costituzione effettiva di un'equipe* capace di conoscersi, riconoscersi, integrarsi e coordinarsi, individuando *modalità condivise di presa in carico e gestione dei soggetti portatori di maggior criticità in azienda*. Attraverso le sessioni gestite con metodo psicodrammatico, è stato possibile per tutti i partecipanti, ciascuno secondo il proprio ruolo, avere maggior consapevolezza non solo delle difficoltà, ma anche delle risorse che queste persone sono ancora in grado di esprimere. I soggetti con gravi difficoltà, in uno stabilimento delle dimensioni di Mirafiori finivano, in epoche passate, per essere impiegate in un "reparto zero", nel quale potessero non creare danni, ma nel quale certamente non vedevano riconosciuto nessun valore al loro lavoro. Anche con il contributo del nostro percorso, grazie alla conoscenza reciproca, all'emersione di elementi di disfunzionalità e di buone pratiche operative condivise all'interno di un gruppo eterogeneo per ruoli e funzioni che mai prima di allora si era incontrato, è stato possibile individuare per ogni lavoratore postazioni di lavoro all'interno di due specifici reparti. In essi, hanno trovato una collocazione che rendesse loro *legittimità e valore*, ma che rappresentasse anche un inedito *spazio di utilità e senso all'interno dello stabilimento*.

**Progetto Capi:** abbiamo incontrato a più riprese tutti i capi impegnati nei reparti produttivi, secondo i tre livelli di *Team Leader, Supervisor o Shift Manager*. Ci siamo trovati di fronte persone con età anagrafica, anni di esperienza e stili di *leadership* molto differenti, alle volte fortemente diversificati se non contrastanti. Il valore aggiunto del nostro lavoro è stato quello di creare uno spazio di conoscenza reciproca e di riconoscimento anche emotivo della complessità del ruolo, attivandoli concretamente nell'individuazione di uno "stile di *leadership*" inedito, centrato *sulla capacità e sulla creatività relazionale del ruolo*. Noi stessi abbiamo visto crescere nel tempo i capi nella capacità di analisi e di lettura delle situazioni e nell'individuazione di strategie per fronteggiare efficacemente le situazioni complesse, entrando in una relazione attenta alle persone, secondo un approccio che nel corso di questi anni è stato riconosciuto come *lo stile di leadership dello stabilimento*.

**Progetto Affidabilità:** questo ente di recente costituzione a Mirafiori è composto da figure professionali a se stanti, che poco si integrano e si riconoscono come facenti parte di una stessa struttura. Persone che nel nostro lavoro si sono incontrate per la prima volta, hanno potuto raccontarsi, raccontare la propria storia professionale, le proprie aspirazioni, si sono conosciute e hanno costruito e condiviso una visione comune del proprio ente, individuando possibili sinergie e collaborazioni concrete tra loro. In questo organismo, in cui i *drivers* operano solitamente in estrema solitudine alla guida della loro vettura per tutte le otto ore di lavoro, è stata offerta l'occasione per sentirsi parte riconosciuta all'interno del gruppo, per essere colti e visti dagli stessi capi, in uno scambio aperto e responsabile di richieste e proposte operative interne ed esterne al gruppo, che sappiamo essere state raccolte e avviate.

**Progetto Solidarietà:** crediamo che, per le persone in contratto di solidarietà, l'esperienza vissuta nei due teatri di psicodramma allestiti nello stabilimento abbia rappresentato uno spazio tutelato, del tutto nuovo e per certi versi "spiazzante", di racconto delle proprie esperienze professionali, l'occasione di essere interpellati personalmente per dare una propria visione dello stabilimento, di mettere in luce elementi funzionali e di miglioramento ma, soprattutto, di avere la possibilità di "decentrarsi" dal proprio abituale modo di vedersi e di porsi, per *poter fare esperienza di un "nuovo paio di lenti" con cui guardarsi e guardare l'azienda.*

A questo proposito, riteniamo interessante ricordare un incontro di restituzione e verifica che abbiamo sostenuto al termine del precedente progetto in Mirafiori. In risposta alla domanda di un *manager* con ruolo di supervisione al percorso: "*Guardate io sono un uomo di fabbrica. Ma alla fine che vantaggio ha portato questo percorso?*", le HR hanno risposto che per motivi di tipo organizzativo alcune squadre di lavoro (Domini) non avevano potuto partecipare ai *team building*. Nei mesi successivi proprio quei domini avevano registrato un livello di assenteismo e un numero di richieste di trasferimento più alto degli altri, oltre che una maggiore sollecitazione di intervento a fronte di criticità emerse all'interno dei gruppi.

Tali Domini hanno costituito di fatto dei Gruppi di Controllo, mettendo in luce l'utilità in uno stabilimento come Mirafiori di un nuovo stile relazionale interno ai team, frutto di un incontro avvenuto sul palcoscenico.

Solitamente, nei contesti lavorativi, tanto più in una fabbrica complessa come Mirafiori, le emozioni non trovano spazio, ma sono di norma "tenute a bada". Nei *team building* gestiti con il metodo dello psicodramma, tutti hanno avuto la possibilità di riconoscere contenuti emotivi anche a persone gerarchicamente superiori. Si è creato un luogo di "umanizzazione" nell'azienda, arricchendo il tema identitario all'interno dello stabilimento e nei singoli reparti, spesso frammentati. Il contenuto emotivo scambiato e riconosciuto in un contesto di lavoro, con le attenzioni costitutive del metodo psicodrammatico, ha favorito il riconoscimento e l'integrazione personale di ciascuno all'interno del gruppo, agevolando il buon andamento e il fluire del lavoro di ciascuno.

Questo è stato possibile anche grazie alla presenza del conduttore che per primo si è posto in un atteggiamento di sollecitazione e accoglienza della parte emotiva delle persone, in un clima di totale rispetto. Il nostro modo di stare nel gruppo è stato fortemente centrato sulla creazione di relazione, con l'attenzione che ciò che si proponeva fosse alla portata di tutti. Un metodo quindi estremamente inclusivo, in cui dare palcoscenico e legittimare le azioni relazionali umane dei singoli e del gruppo, in un processo di lenta trasformazione del tessuto e dello stile relazionale della fabbrica.

Le HR e le strutture di staff dello stabilimento hanno, a diverso titolo, favorito lo sdoganamento del "metodo delle emozioni" all'interno del loro contesto.

Al termine dell'esperienza e di queste riflessioni possiamo affermare che, non sempre, da parte di tutti (noi compresi) si era nella padronanza di gestire la partita emotiva che l'esperienza, nelle sue diverse coniugazioni, andava determinandosi. Ripetute sono state le riunioni di coordinamento e di revisione delle strategie operative. Numerosi i confronti, anche sui *feedback* che loro andavano offrendoci, sulle dinamiche che si sviluppavano attorno alle sessioni e sulle ricadute all'interno dei contesti produttivi.

Dobbiamo, in queste righe finali, riconoscere il grandissimo lavoro svolto nel dietro le quinte, avendo trovato nella Dirigenza e nei suoi diversi livelli, persone ricche di umanità e attenzioni che hanno contribuito al crearsi di una situazione per certi versi inedita e, al contempo, auspicabile in uno stabilimento-laboratorio che potrebbe richiedere, in futuro, azioni per consolidare metodi e attenzioni relazionali volti a definirne uno stile più maturo e solido.

Quest'esperienza così importante e coinvolgente, ma anche le altre che stiamo portando avanti in diversi contesti organizzativi, ci richiamano al fatto che mai come ora il mondo del lavoro, che ancora porta su di sé i segni della crisi, le persone che quotidianamente lo abitano e quelle che lo governano sentono la necessità di connettersi e di sviluppare sempre più le proprie competenze relazionali e umane. E lo psicodramma si è dimostrato un metodo efficace e potente, capace di "mettere insieme", di rinnovare sguardi, di far immaginare nuovi scenari e rinnovate appartenenze. ■

## ■ RINGRAZIAMENTI

*Per molti mesi, durante lo svolgimento dei “gruppi di lavoro” in FCA, il palinsesto serale delle domeniche si sono arricchiti di una piacevolissima consuetudine: la chiamata di Skype di aggiornamento e supervisione. Oltre ai conduttori delle sessioni, tra cui Elena Fabris, erano presenti in call conference Giovanni Boria e Francesco Muzzarelli, a cui vorremmo esprimere una sincera gratitudine per la costante e preziosa presenza. I loro rimandi, contemporaneamente interni alle vicende d’aula, ma anche esterni alle portate emotive delle dinamiche con i partecipanti, hanno permesso di oggettivare situazioni e vissuti, proponendo letture e visioni sempre lucide e concrete, aiutandoci ogni volta ad accordare al meglio lo strumento delle “scalette di conduzione” supervisionando insieme il loro andamento ed il loro perfezionamento.*

*Un ringraziamento speciale va a Maria Cristina Sidoni che ha illustrato con molta creatività e immediatezza le tecniche tipiche utilizzate nello svolgersi delle sessioni di team building. Un pensiero di ringraziamento va anche ad Alessandro Greco per la cura e la competenza nel contribuire a curare la parte grafica dei report cartacei e dei documenti Power Point coi quali abbiamo rappresentato il nostro lavoro alla committenza.*

*Vogliamo anche ringraziare calorosamente tutte le persone di FCA Mirafiori che sono state coinvolte in questo lavoro per la loro disponibilità a mettersi in gioco nel costruire un modo nuovo di collaborare e relazionarsi all’interno dello stabilimento. La grande disponibilità di tutto il team delle HR di Mirafiori, a partire dal dott. Domenico Romeo, allora Direttore del personale, costantemente aperto al confronto e ad un dialogo onesto sull’andamento del processo, e insieme a lui il dott. Giovanni D’Alessandro, Katarina Djusic, Pierluigi Salvi ed Elena Ragonese, che per molti mesi hanno trovato efficacemente il modo di far fronte all’organizzazione degli incontri muovendo un enorme numero di persone.*

*Ringraziamo il personale della Sala Medica col dott. Fabrizio Meliga, per aver creduto in questo progetto formativo e per averne condiviso la complessità progettuale e il suo significato con competenza, attenzione, sensibilità e fiducia. Un pensiero particolare a Walter Belletti e Andrea Fazio, responsabili della nascente Area Affidabilità RG Center, sempre disponibili a cogliere i nostri rimandi e attivare processi di innovazione.*

*Grazie anche a Paolo Capra, attuale direttore delle HR del Mirafiori Plant, per la sua disponibilità e il suo impegno nel sintonizzarsi con il nostro lavoro. Desideriamo, inoltre, esprimere un ringraziamento a Luigi Barbieri, direttore dello stabilimento per come ha facilitato la cantierizzazione del Progetto e per il discreto e forte accompagnamento durante il suo svolgersi. Infine ringraziamo Giuseppe Manca, committenza finale stimolante e concreta. ■*

## ■ 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

MARCO GRECO, psicologo, psicoterapeuta, psicodrammatista.

Email: [greco@faberactive.it](mailto:greco@faberactive.it)

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

Email: [mecacci@faberactive.it](mailto:mecacci@faberactive.it)

ANNA RUSCAZIO, filosofa, psicodrammatista, formatrice.

Email: [ruscazio@faberactive.it](mailto:ruscazio@faberactive.it)

MARIA CRISTINA SIDONI, giurista.

Email: [sidoni@faberactive.it](mailto:sidoni@faberactive.it)