

Antonio Zanardo

**REGIA FORMATIVA: DINAMICHE DI RUOLO
E METODOLOGIA DELLA FORMAZIONE**



Dialoghi

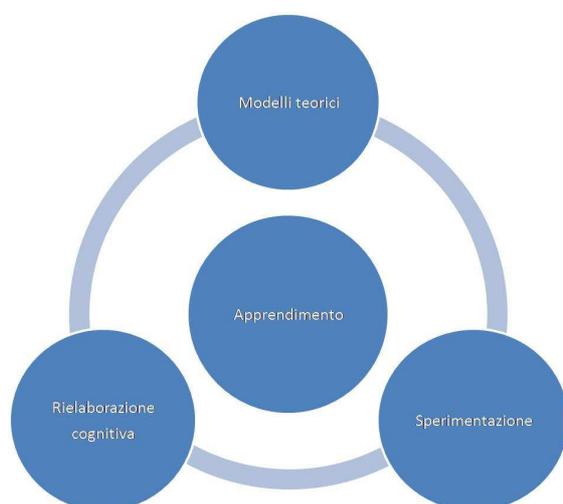
***Rivista di studi sulla formazione
e sullo sviluppo organizzativo***
Anno II, numero 1, Marzo 2011

REGIA FORMATIVA: DINAMICHE DI RUOLO E METODOLOGIA DELLA FORMAZIONE

di Antonio Zanardo

1. Sull'efficacia degli action methods

La letteratura sulla formazione è piena di esempi e di suggerimenti circa l'uso delle metodologie d'azione nelle sessioni d'aula. Vi si trovano interi volumi dedicati con prospettive di apprendimento il più delle volte allettanti. Uno dei principi che differenziano la formazione scolastica dalla formazione d'aula è proprio l'impianto metodologico, caratterizzato sia da un orientamento specifico in una certa area di competenza, sia dall'idea di collegare ai "saperi" un "saper fare" fruibile nell'immediato. Le nozioni teoriche pertanto divengono un supporto alla sperimentazione e all'analisi di prassi codificate e relative a comportamenti organizzativi efficaci. Lo sfondo sul quale viene collocato l'impianto teorico in realtà non limita per nulla gli aspetti cognitivi, ma diviene parte di una triangolazione che attribuisce all'intervento formativo la



conformazione di un processo a più vie. Ogni fase del processo necessita di un proprio tempo e di un proprio spazio, non essendo possibile la loro contemporaneità.

Da questa prospettiva il ruolo di docente viene spogliato della veste di maestro, almeno nel senso stretto del termine, virando in una dimensione gestionale del processo, che a quel punto è di proprietà del gruppo stesso. L'ottica della proprietà del processo è particolarmente significativa in quanto scardina le aspettative, a volte sfidanti, dei partecipanti che tendono a reagire alle indicazioni del docente con una dinamica del tutto interdependente. Il termine inglese "direction", ovvero regia, pare prestarsi bene a questo punto di vista, includendo sia componenti direttive che creative, ma

soprattutto caratterizzate da una posizione decentrata del didatta rispetto alla scena formativa. Uno sguardo terzo quindi, rispetto al singolo soggetto e al gruppo, capace di cogliere le suggestioni dell'apprendimento e di restituirle in momenti opportuni. Il discente, di conseguenza, non si presenta come un libro bianco su cui annotare preziosi suggerimenti, né tantomeno come un soggetto passivo che necessita di una riprogrammazione. Egli è un libro già scritto, è portatore di esperienza, di conoscenza e di un bagaglio culturale significativo. Occorre pertanto una *vision* specifica che sappia valorizzare tale materiale e sappia altresì scostarsi dall'idea dell'apprendimento stratificato. La prospettiva di cambiamento non è infatti legata alla quantità dell'esperienza o delle informazioni accumulate, ma alla possibilità di un loro "riutilizzo" e di una "trasformazione". Questo è, secondo il parere di chi scrive, il principale compito della formazione. Non si tratta dell'attivazione di un'energia inerziale, che possa sostenere dei cambiamenti per un

limitato lasso temporale, ma di una trasformazione del sistema interno alla persona e delle rappresentazioni ad esso legate. Sono queste infatti a determinare e a orientare gran parte dei comportamenti e a rievocare le componenti emotive nelle relazioni interpersonali. Sono una sorta di semplificazione della realtà, di astrazione concettuale, che permette l'attribuzione ai fatti di un significato univoco e privato di quelle componenti che non possono essere codificate. Spesso le rappresentazioni sono quindi vincolate all'interiorizzazione di un determinato evento in risonanza con eventi trascorsi e rispetto ai quali mantengono lo stesso tono emotivo. Se il passato è formalmente immodificabile, le sue rappresentazioni possono subire trasformazioni tali da influire decisamente sul futuro. Come possiamo intuire, addentrarsi nel territorio degli *action methods* significa andare ben oltre all'introduzione di componenti speciali nel proprio stile didattico, per affrontare a tutto tondo delle dinamiche particolarmente complesse. Per questi motivi difficilmente il docente potrebbe da solo farvi fronte in modo efficace. Sono pertanto essenziali due caratteristiche distintive della sua professionalità. L'esperienza, la formazione e la padronanza circa il metodo di lavoro, e il sostanziale utilizzo del gruppo come agente di cambiamento. La grande letteratura che propone metodi di azione o esercitazioni attive non è in grado da sola di costituire un bagaglio esperienziale. Essa costituisce un riferimento, un senso di direzione, un orientamento. È necessaria però una particolare specializzazione, fatta di studi sulle dinamiche di gruppo e i processi che stimolano il cambiamento, nonché la sperimentazione diretta di quanto sarà successivamente proposto negli interventi formativi. Di norma questo genere di training viene definito *esperienziale*, proprio per ribadire la necessità di apprendere un metodo anche attraverso la sua fruizione. È profondamente diverso proporre un singolo gioco d'aula dall'utilizzare complessivamente un approccio attraverso gli *action methods*. Cambiano non solo il modo di valutare gli accadimenti d'aula, ma anche la prospettiva di sviluppo dei singoli soggetti coinvolti nella formazione. La seconda caratteristica del didatta riguarda sostanzialmente il suo ruolo in relazione al gruppo. Egli, pur dovendosi posizionare sullo stesso piano prospettico dei partecipanti, deve mantenere una posizione decentrata che gli consenta di attivare le interazioni all'interno del gruppo. La sua parola non determina necessariamente la verità, ma rappresenta uno dei punti di vista. Nell'approccio con gli *action methods* l'attivazione delle interazioni costituisce il cardine dello scambio dei saperi e dell'esperienza. In sostanza è il gruppo stesso che diviene agente e protagonista del proprio cambiamento. La formazione è, da questa angolazione, un'esperienza "di" gruppo e non un'esperienza "in" gruppo, indipendentemente dal fatto che si tratti di un gruppo reale (ad esempio composto da persone dello stesso ufficio o azienda) o che si tratti di un gruppo artificiale (persone appartenenti a realtà diverse e lontane fra loro). La differenza tra l'esperienza "in" gruppo e l'esperienza "di" gruppo sta proprio nelle attività di scambio e di condivisione. Il docente non è l'unico serbatoio di conoscenza da cui attingere, ma uno fra i tanti possibili. Le diversità dei singoli sono pertanto una ricchezza inestimabile.

Per ritornare al nostro punto di partenza, e declinando il processo formativo in tre fasi distinte, possiamo rilevare che è proprio la prospettiva a modificarsi durante il percorso. I modelli teorici, le tecniche, gli assunti di base, costituiscono il punto di riferimento per le successive fasi. Pur essendo questi a volte messi in discussione o per certi versi criticati, rappresentano una base con cui confrontare il proprio modo di interpretare la realtà. La fase sperimentale, in seguito declinata in una sua particolare accezione metodologica, si connota come un momento attivo ed esperienziale. Spesso la dimensione ludica dell'azione, ad esempio attraverso un role playing o un gioco d'aula, consente l'emergere di dinamiche relazionali "pure", ovvero non contaminate dalla razionalità propria della realtà professionale in cui le persone sono immerse nel quotidiano. La fase di rielaborazione conclusiva attiva l'area dell'osservazione. La contrapposizione fra azione ed osservazione ha un fondamentale obiettivo, ovvero quello di codificare l'esperienza per dare alla forma emozionale percepita una connotazione razionale e memorizzabile. In sostanza è il completamento dell'esperienza, intesa come serie di eventi memorizzati e di apprendimento di comportamenti replicabili con intenzionalità. Se una certa reazione comportamentale può essere legata ad un istinto primordiale di autoconservazione o relativa alla soddisfazione di un preciso bisogno, fisico o psicologico, l'osservazione permette di attivare le componenti razionali che consentono alla persona di riprodurre lo stesso comportamento in situazioni di realtà. In ogni caso, qualora ciò non fosse possibile, l'individuo è comunque in grado di percepire, attraverso la consapevolezza acquisita, una necessità di miglioramento o di una maggiore concentrazione in una determinata azione.

2. Formazione e processi psichici

La complessità di questo punto di vista prende nella necessaria considerazione i processi psichici e intrapsichici dell'individuo, argomento il più delle volte trattato dal mondo della formazione come un morbo da tenere a bada o un'entità fuori controllo. Chiunque lavori in questo campo vi ha inevitabilmente a che fare, sia che operi con il modello della Programmazione Neurolinguistica, sia dell'Analisi Transazionale, o di qualsiasi altra scuola di pensiero. È chiaro che non vi sono spazi sufficienti per approfondirli in modo adeguato e che il contratto formativo con il gruppo prevede sostanzialmente di limitarsi ai ruoli professionali senza entrare nel mondo privato, anche se vi sono numerosi esempi nei quali questo confine è stato ampiamente involontariamente superato. Sono spesso la mancanza di esperienza o l'uso non particolarmente efficace di tecniche psicologiche a far scivolare l'intervento formativo, che è un evento pubblico, su un piano privato e personale.

La soluzione pertanto non è arginare questo aspetto, né tantomeno fingere che non esista, ma semplicemente considerarlo come una delle parti in gioco, capace di attivare riflessioni ed emozioni particolarmente forti. Temi come la comunicazione, la leadership, la gestione dei conflitti, ecc., portano con sé spezzoni del proprio copione esistenziale o, in ogni caso, frammenti appartenenti alla sfera privata della persona. Muoversi dalla posizione cristallizzata in cui l'individuo si trova, se pur richiesto di farlo per lavoro, significa attivare risonanze emotive profonde che, anche se non saranno oggetto di divulgazione nel gruppo, sono comunque una presenza significativa. Per "cristallizzazione" si intende uno stato di equilibrio apparente che consente alla persona di collocarsi rispetto ad una determinata area in una sostanziale posizione di quiete, anche quando vi è la consapevolezza che i suoi comportamenti non siano propriamente corretti. Essi rappresentano semplicemente, in questi casi, il massimo che l'individuo riesce a produrre e spesso l'unica risposta conosciuta. Il mondo intrapsichico è quindi inevitabile, perlomeno se si intende sul serio agire sul cambiamento. L'utilizzo del gruppo, come accennato in precedenza, ha un'ulteriore vantaggio in questo senso. È il gruppo stesso a sintonizzarsi su un piano di tolleranza e a stabilire il confine oltre al quale non è disposto ad andare. È come se vi fosse una sorta di autoregolamentazione che il docente deve abilmente percepire e considerare nel proporre le attività. Inoltre è proprio il carico, in termini emozionali ed esperienziali, che si distribuisce sull'intera struttura e non sul singolo docente che, non scordiamolo, ha una capacità ed una tenuta limitate. Per questi motivi è particolarmente importante escludere la dimensione del giudizio da ogni commento e da ogni riflessione, per lasciare eventualmente posto alla condivisione di punti di vista e vissuti diversi. Il concetto di *sharing*¹ si esplicita attraverso la comunicazione dei singoli circa la propria esperienza. Si colloca alla fine della sessione per dar modo a tutti i partecipanti di esprimersi. Il consiglio, la critica ad un comportamento, il giudizio, ecc., esulano da questo principio in quanto divengono elementi disturbanti del processo di gruppo in atto. Ciò non significa che lo *sharing* avvenga in modo del tutto naturale, visto che il contesto in cui viviamo è invece proprio basato sul giudizio reciproco e sulla classificazione degli individui in base ai loro comportamenti. È quindi una questione prettamente metodologica e legata ad una serie di norme dichiarate dal docente che si impegna a farle rispettare. Normalmente il gruppo fa emergere un particolare gradimento quando si dichiara un intento non giudicante. Non interessa che un partecipante esprima commenti relativi a cosa il collega dovrebbe fare, sentire o pensare, ma interessa molto conoscere la sua reazione comportamentale ed emotiva in una situazione simile passata o immaginata. Questo diviene un contributo che arricchisce il patrimonio, ancora la proprietà, del gruppo.

È la limitazione di una dinamica interdipendente, che lascia il passo ad una gestione di tipo intersoggettivo. Le differenze emergenti sono prospettive diverse, spesso non classificabili, e costituiscono la matrice del gruppo. I contributi non sono necessariamente buoni o cattivi, ma sono semplicemente tali e possono assumere una valenza straordinaria nella misura in cui vengono riconosciuti e valorizzati. Non si ritiene eccessiva, a questo punto, la citazione della prudenza quale virtù principe nella ricerca del bene comune, ove tale bene è rappresentato dalla possibilità

¹ Introdotta nel processo di gruppo da Moreno, principale promotore degli *action methods*.

di armonizzare i cambiamenti in una prospettiva di integrazione dei vari bisogni.

3. Jacob Levy Moreno, precursore degli action methods

Moreno, medico e filosofo nato in Romania nel 1889 si colloca, dal punto di vista della scuola di pensiero, nella fiorente epoca della psicologia del primo Novecento. Gli elementi con cui confrontarsi sul versante clinico sono Freud e la psicoanalisi. Tuttavia vi è un grande interesse da parte sua nell'affrontare temi sociali e problematiche relative ai gruppi. Si occupa, in periodi diversi, di prostitute, di detenuti, di problemi razziali, di integrazione, in un processo volto all'umanizzazione delle strutture.

«Ciò che distanzia Freud e Moreno è anche una questione di principio: Moreno è più attratto dal futuro che dal passato. Afferma e ripete: “Non si può guidare una macchina guardando solo nello specchietto retrovisore. Bisogna guardare da tutti i lati, davanti come di fianco a noi”. Moreno pensa al ruolo rivoluzionario del teatro, a un teatro vivo (spontaneo, l'inverso del teatro “confezione culturale”) alla sociometria e al sociodramma come strumenti per contribuire a risolvere i problemi sociali, razziali, politici, economici, culturali su piccola e vasta scala.»²

Numerose le sue escursioni in Italia in diverse regioni, dove nel 1956 ha modo di entrare in contatto, tra gli altri, con Adriano Olivetti e tenere delle lezioni presso lo stabilimento di Ivrea. A Moreno si attribuiscono gran parte dei meriti nel considerare i gruppi come unità di lavoro, sia in campo psicoterapico sia in campo sociale. Tra il 1931 e il 1932 mette a punto la sua teoria sulla psicoterapia di gruppo che viene presentata all'Associazione Americana di Psichiatria. L'importante IAGP (International Association of Group Psychotherapy and Group Processes), tuttora attiva e che raggruppa professionisti da tutto il mondo, vede in Moreno uno dei suoi principali fondatori.

L'idea di fondo è per l'epoca una grande innovazione. Egli rivoluziona il rapporto medico-paziente, inventando il concetto di *potere di cura diffuso*, attribuendo al gruppo il ruolo di co-terapeuta. Questa concezione si è sviluppata via via nel trattare nei gruppi problematiche complesse attraverso lo psicodramma, il sociodramma e la sociometria, in parte descritti in seguito. Moreno ha in mente un principio essenziale. Contrariamente all'ambito psicoanalitico, che considerava il transfer come elemento su cui far leva per sollecitare cambiamenti, introduce il concetto di “*tele*” quale energia invisibile che governa le forze di attrazione, repulsione o indifferenza. A differenza del *transfer* il *tele* è una forma di energia a due vie. Gli individui si trovano ad avere a che fare unicamente con tre tipologie di interlocutori verso i quali percepiscono tali forze. Tuttavia, se da un punto di vista personale vige la totale libertà di scelta, nel mondo sociale o in quello professionale questa opzione non è presente. Occorre far fronte a situazioni in cui è necessario aver a che fare anche con persone verso cui si prova repulsione o indifferenza, essendo il modello dell'attrazione quello a cui ogni persona fa riferimento come situazione ideale. Moreno nel suo percorso propone un'attività di ricerca-azione, come accade in Lewin (1972), se pur con considerazioni differenti, il cui scopo è quello di cercare di non limitare il proprio intervento all'analisi dei vari fenomeni, ma di intervenire migliorando il livello di attrazione attraverso l'uso degli *action methods*. Questi sono infatti la base su cui si fonda il metodo moreniano, intrecciando aspetti psico-sociologici con l'uso del teatro come strumento di azione. Tuttavia, a differenza della sua accezione classica, il teatro moreniano non è governato da un copione preconstituito, ma si occupa di costruirlo nel qui ed ora utilizzando il materiale umano del gruppo. È in sostanza uno strumento per la messa in scena delle rappresentazioni interne delle persone, con l'obiettivo di ristrutturarle e di raggiungere uno stato di armonia interiore. È una tecnica molto simile a ciò che noi intendiamo come simulazioni d'aula, se pur corredata da strumenti e tecniche più strutturati.

La ricerca di Moreno spazia dai bambini agli adulti, in una dimensione che abbraccia approcci psicologici, antropologici e pedagogici. Il suo proposito è generato da un'idea di sviluppo e di evoluzione, partendo proprio dell'esistente. Si tratta di una sorta di prospettiva che vede l'uomo come protagonista di transizioni continue e condizionato dalla capacità di ricoprire ruoli diversi

² www.jacobmoreno.com

mantenendo una profonda adeguatezza sociale. La teoria dei ruoli proposta da Moreno (1934) si basa sullo sviluppo della spontaneità e creatività. Spontaneità come capacità di fornire risposte adeguate a situazioni nuove e risposte nuove a situazioni conosciute; creatività come massima espressione dell'intelligenza umana, ovvero l'atto concreto attraverso il quale l'individuo si afferma nel mondo. Secondo il promotore degli *action methods*, il potenziale evolutivo è strettamente collegato alla capacità di ricoprire ruoli molto diversi tra loro o totalmente nuovi. Interpretare un ruolo sconosciuto apre una porta su una differente visione delle cose, una diversa prospettiva. Lo è per un manager l'interpretazione del ruolo di un cliente, come per un impiegato ricoprire quello di un dirigente. Non si tratta di scimmiettare dei comportamenti stereotipati o dei pregiudizi, ma di far fronte a quelle rappresentazioni che in qualche modo hanno a che fare con i comportamenti quotidiani. Una sorta di pratica dell'empatia, sperimentata in una scena specifica che ne svela i contenuti nascosti. In realtà ciò che viene messa in scena è la propria rappresentazione della realtà che non può, a quel punto, essere giusta o sbagliata ma semplicemente esprimersi per ciò che è.

La visione moreniana contiene un forte orientamento al futuro, quasi vi fosse la necessità di combattere la staticità e la cristallizzazione dei ruoli, di cui abbiamo accennato in precedenza, in un'ottica adattiva e finalizzata allo sviluppo personale. Questo approccio si caratterizza in ambito formativo per la linearità attraverso la quale l'apprendimento fa capolino nei gruppi di lavoro. Come già enunciato si tratta di rivolgere uno sguardo che prenda in considerazione la persona nella sua totalità anche quando, per ovvi motivi, la sfera personale non è l'oggetto principale dell'intervento.

4. Psicodramma: dal gruppo al soggetto

Nel tentare di spiegare in poche pagine i fondamenti del metodo moreniano è bene fare una breve premessa a riguardo. Questi strumenti, oramai sperimentati da decenni, costituiscono un possibile supporto all'attività formativa, da non confondersi con il fine della formazione stessa. Una precisazione molto cara a chi scrive, sia per evitare di presentare gli *action methods* come una sorta di moda a cui dover aderire, sia per non considerare i partecipanti come dei possibili attori che interpretano una recita scolastica o delle "scenette", accezione piuttosto riduttiva di queste tecniche. Il fine principe degli *action methods* è l'integrazione e l'armonizzazione delle tensioni emozionali all'interno dei gruppi o delle rappresentazioni dei singoli soggetti che ne fanno parte. Ciò esula dall'addestramento puro, centrato di norma sulla figura di un coach e di un gruppo che apprende strategie e tecniche. Si va oltre in quanto è il principio del *benessere* organizzativo che regola queste forme di apprendimento.

Detto questo possiamo passare ad analizzare il primo dato che salta all'occhio, ovvero il termine *psicodramma*. Nell'uso moderno da parte dei media, si identifica come un evento tragico con spiccate componenti psicologiche. "Psicodramma al parlamento", "Psicodramma di Avetrana", "Psicodramma al grande fratello", e così via. In realtà il termine viene connotato con delle caratteristiche piuttosto lontane dalla sua effettiva etimologia. In greco "psiche" viene originariamente definito come soffio vitale, seguitamente tradotto con *anima*, mentre il termine *drama* si traduce con *azione*. In Moreno il termine si concretizza in *psiche*, ovvero tutti quegli aspetti prettamente interiori di un individuo, trasformati in *dramma* (azione) attraverso il teatro con tecniche specifiche. Si tratta pertanto di mettere in scena aspetti del mondo interno della persona rispetto ai quali sperimentare risposte e finali differenti. La modificazione della rappresentazione interna comporta una sorta di ristrutturazione psicologica che apre la strada al cambiamento. È essenziale, a questo punto, enunciare alcuni principi sul suo funzionamento che vengono utilizzati in tutti i frangenti della teoria moreniana.

Possiamo definire in cinque unità le componenti di base di questo strumento. *il soggetto, la scena, gli io-ausiliari, l'uditorio e il direttore*. Per *soggetto* intendiamo il singolo partecipante, come unità più piccola del gruppo di lavoro; la *scena* è la manifestazione pratica dell'evento che si concretizza nel setting teatrale; gli *io-ausiliari* sono gli altri membri del gruppo che vengono scelti dal protagonista per interpretare i personaggi della propria scena; *l'uditorio*, ovvero il pubblico che assiste alla rappresentazione, incarna il testimone. La sua funzione è la stessa formulata dalle prime storie di teatro. Il teatro non racconta una storia, perché è il teatro stesso ad "essere" il racconto. Il pubblico assiste pertanto alla rappresentazione nel qui ed ora, ovvero nel pieno del suo

accadimento e, attraverso delicati meccanismi di identificazione o di empatia, vive in parte le stesse emozioni dei protagonisti della scena; il *direttore* infine è l'esperto che dirige il gruppo. Una sorta di regista e accompagnatore nello stesso tempo. Il suo compito è di affiancare di volta in volta i soggetti nelle scoperte che avvengono all'interno dell'esperienza di gruppo.

L'importanza che viene attribuita alla messa in scena è sostenuta dal fatto che attraverso di essa viene riprodotta una particolare realtà, svestita dagli artefatti o dalla pura valutazione di un comportamento. La realtà della scena è sottoposta a diversi punti di vista e a prospettive legate al ruolo. Non ci interessa, come più volte sottolineato in precedenza, formulare un giudizio su quanto viene rappresentato, ma avere l'opportunità di cogliere i tratti salienti della motivazione intrinseca che regola il comportamento agito. La tecnica cardine dello *psicodramma* è l'inversione di ruolo, ovvero l'opportunità di assumere un punto di vista decentrato rispetto a sé. Si tratta di mettersi nei panni dell'altro, come accade ad esempio con l'empatia, ma in una misura più ampia. Al processo psichico vi si affianca la dimensione fisica, assumendo la posizione dell'altro in relazione a sé, proprio *come se* si diventasse il proprio interlocutore. Questa forma di sperimentazione è piuttosto utile nel caso di conflitti in quanto consente, oltre ritrovarsi al centro del punto di vista dell'altro, di vedere se stessi con i suoi stessi occhi. Il compito della regia è quello di scandire il ritmo della scena, di fermarla nei momenti di maggiore interesse, di intervenire per accrescere la consapevolezza del tutto che la avvolge. Non vi è, perlomeno nell'accezione dello psicodramma classico, alcuna interpretazione analitica. È il soggetto stesso ad essere aiutato a leggere gli eventi e a riscriverli in una forma che maggiormente si armonizza al suo interno. In seguito si riporta fedelmente lo stralcio di una scena metaforica rappresentata durante un seminario interaziendale sulla leadership³. I nomi sono stati modificati per rispettare la privacy dei partecipanti.

Francesco e la metafora della barca senza vela

Francesco, 53 anni, è un Dirigente di una società multinazionale che si occupa di prodotti chimici. Gestisce un gruppo di sei capi area nel settore vendite. La sua metafora rappresenta il suo sentirsi come un capitano di una barca alla quale è stata tolta la vela. Per la sua scena vengono scelti la barca (tre io-ausiliari), la vela che è stata tolta, il mare, il vento e l'equipaggio rappresentato da un unico io ausiliario. La prima parte del lavoro viene dedicata alle interviste dei vari elementi in inversione di ruolo. Il protagonista prende via via il posto delle varie componenti presenti in scena e formula un messaggio rivolto a se stesso.

Barca: «Sono di un buon legno stagionato e in buone condizioni. Ti conosco da molti anni e mi hai sempre portato a destinazione senza danni. Ci sai fare e mi fido di te».

Vela: «Sono stata strappata dal vento. Era inevitabile passando in mezzo ad una tempesta. Credo che questa volta tu abbia rischiato troppo e ne stia pagando le conseguenze».

Il Mare: «Oggi sono tempestoso e voglio metterti alla prova. Conosco te come tu conosci me, ma non ci sono favoritismi a riguardo. Io vivo per conto mio e in modo assolutamente indipendente. Dovrai cavartela da solo».

Il Vento: «Gran parte dell'energia del mare proviene da me e oggi mi sto dando da fare parecchio. Voglio soffiare via tutti i più deboli e vedere chi mi riesce a resistere. Ce la potresti fare ma dipende da te».

L'equipaggio: «Il capitano sei tu e noi siamo ai tuoi ordini. Credo che nessuno di noi saprebbe fare di meglio in questa situazione. Certo che stavolta ci hai messo in un bel guaio...».

Durante le inversioni di ruolo viene richiesto ad ogni parte di mostrare la sua azione. La barca è in balia del mare e del vento ed è soggetta a continui scuotimenti che fanno perdere l'equilibrio al capitano e all'equipaggio. La vela viene sommersa dalle onde. Per la rappresentazione sono stati scelti vari oggetti del teatro di psicodramma (teli di vari colori e cuscini). Prima dell'inizio dell'azione gli io ausiliari vengono istruiti affinché amplifichino anche con suoni il loro ruolo. Viene chiesto al vento di soffiare rumorosamente, al mare di spostare la barca e all'equipaggio di ripetere che il capitano lo ha messo nei guai. L'azione ha inizio e prosegue per qualche minuto in un crescendo

³ Tratto da Zanardo (2007), pp. 85-9.

di suoni e scuotimenti.

Direttore: «*Stop! Francesco, ti chiedo un soliloquio*».

Francesco: «*Stavolta è proprio dura. Tutti si aspettano che io faccia qualcosa ed io non so proprio che fare. Anche l'equipaggio è frastornato e si sente in pericolo. Ho paura che sia la fine...*».

Direttore: «*Vedo che ti arrendi facilmente...*».

Francesco: «*No, è che non vedo proprio cosa io possa fare in questa situazione. Anche se recuperassi la vela non potrei issarla con questo vento*».

Direttore «*Come sei arrivato qui?*».

Francesco: «*È il mio lavoro navigare!*».

Direttore «*Trasporti qualcosa?*».

Francesco: «*Trasporto merce molto preziosa*».

Direttore «*Come mai sei rimasto senza vela? Un capitano esperto come te non dovrebbe...*».

Francesco: «*L'ho issata nel momento sbagliato e un colpo di vento l'ha strappata. Ma l'avevo fatto altre volte e non mi aspettavo che accadesse. Forse ero troppo sicuro di me... o forse avrei dovuto consultarmi meglio con il mio equipaggio*».

Direttore: «*Certamente, ma ora che facciamo? Abbandoniamo la nave o portiamo a casa la pelle?*».

Francesco: «*Credo sia il caso di provare a fare qualcosa*».

Direttore «*Non me ne intendo molto di navigazione ma mi pare che quella vela dovrebbe stare da un'altra parte*».

Francesco: «*Penso proprio di sì*».

Prima che l'azione riprenda vengono nuovamente istruiti gli io ausiliari. Francesco cercherà di recuperare la vela ma il vento e il mare dovranno opporre molta resistenza, amplificando quanto rappresentato dal protagonista durante le inversioni di ruolo. Viene inoltre esplicitato al protagonista che potrà chiedere l'aiuto dell'equipaggio. La concretizzazione dello sforzo fisico è particolarmente importante nella rappresentazione della metafora. Questo corrisponde allo sforzo psicologico che un qualsiasi cambiamento richiede. Nel caso di Francesco recuperare la vela assume il significato del poter agire nuovamente facendo fronte alla avversità incontrate.

L'azione dura qualche minuto, ovvero sino a che Francesco riesce a riappropriarsi della vela. Quindi viene chiesto un nuovo soliloquio.

Francesco: «*Non so se funzionerò davvero, ma almeno mi sono liberato del peso di non fare nulla. Mi sembra di essermi come risvegliato e di avere aperto nuovamente il serbatoio di energia. D'altra parte, senza alcun tentativo, difficilmente saremmo sopravvissuti. ... mi sento bene con me stesso*».

Direttore: «*C'è un' ultima cosa importante da fare. Ti chiederei di associare gli elementi che hai messo in scena con qualcosa che ti appartiene nella tua vita professionale. Possono essere parti di te, caratteristiche, condizioni, oppure persone che ritieni possano avere avuto un ruolo simile a quanto giocato in scena*».

Francesco: «*L'equipaggio è facile: sono i miei ragazzi, i collaboratori. Continuo a chiamarli ragazzi anche se sono un po' cresciuti oramai*».

Direttore: «*Che messaggio daresti ai tuoi ragazzi? Di loro qualcosa che ti pare adeguato in questa situazione*».

Francesco: «*Volevo dirvi che sono sempre io e non sono cambiato. Forse in questo periodo sono un po' distratto dalla tensione ma vi ritengo sempre la mia squadra. Credo sia giusto che sappiate che non ho perso la fiducia che avevo*».

Direttore: «*Chi può rappresentare la barca?*».

Francesco: «*La barca direi che può essere l'azienda... Lavoro qui da 25 anni. Mi sento professionalmente a casa e insieme abbiamo patito tante rabbie, ma anche tante soddisfazioni. Ultimamente è come se in casa mia fosse venuto ad abitare qualcuno che non era stato invitato da me e la cosa non mi piace un gran che. Sono cambiati i vertici nella casa madre e ci stanno guardando quasi con sospetto. Almeno io lo percepisco così.... Voglio dirti che io mi sento parte di te e non sarà facile farmi cambiare questo sentimento*».

Direttore: «Il mare?».

Francesco: «Il mare sono i miei sentimenti in questo periodo: turbolenti nel loro turbinare. È la parte di me che si appassiona alle cose, quella che quando non vanno bene si incazza e vuole spaccare il mondo. Non è sempre positiva perché quando eccede rischia di fare danni come stavolta. A questa mia parte direi che ci sono anche altri modi per combattere. Anzi, a volte combattere è proprio un segnale del bisogno di difendersi e tu non dovresti averne. Hai un'esperienza invidiabile, dei risultati altrettanto buoni e.... sei una persona per bene».

Direttore: «Il vento?».

Francesco: «Il vento..... devo fare il nome? ».

Direttore: «Se è una persona sì, ma puoi usare un nome di fantasia».

Francesco: «Lo chiamo dottor John: è straniero. Quando sta zitto sembra la rappresentazione della pace fatta a persona ma quando inizia a parlare sembra un lanciatore di coltelli. È una persona molto forte e determinata, capace di portarti al settimo cielo e di farti sentire superfluo in poco tempo. Con lui non hai un attimo di respiro, ma in fondo credo sia così che deve funzionare. Un giorno mi ha quasi aggredito perché non avevo festeggiato con i ragazzi il più grosso contratto dell'anno. Lui è fatto così....Ti direi di soffiare un po' più piano certe volte, o perlomeno di accorgerti che non sono più un ragazzino che ha bisogno della spinta per agire. Ho amato tanto le sfide e le amo ancora, ma oggi forse le vivo in modo un po' differente da un tempo. Un po' di pressione in meno mi farebbe bene...».

Direttore: «Rimane la vela...».

Francesco: «La vela... è il mio entusiasmo. Si è incrinato negli ultimi tempi per diversi motivi. Un po' la stanchezza, un po' la pressione, un po' altri eventi personali. Sento di averti perso per strada, di aver rinunciato in un certo senso a tenerti con me e aver permesso che qualcuno ti portasse via...».

Direttore: «E ora che ti ho recuperato...?».

Francesco: «E ora mi accorgo che invece sei indispensabile, vitale...».

Direttore: «Bene. Ora ti chiedo di disfare la scena e in seguito di accompagnare fuori dal palcoscenico gli io ausiliari, trovando un modo, che in questo momento senti funzionale a te, per congedarti da loro. Lascia il tuo alter ego per ultimo».

Francesco accompagna i tre io ausiliari che hanno rappresentato la Barca-Azienda. Fa in modo che si formi un piccolo cerchio e li saluta: «Sono ancora con voi!» Il vento-dottor John viene salutato con una calorosa stretta di mano: «Oggi mi sento un po' meglio....». Il mare-sentimenti viene accompagnato con una mano sulla spalla: «Come farei senza di te....». Alla vela-entusiasmo viene dedicato qualche secondo in più. Francesco la mette di fronte e la guarda negli occhi per un po', quindi la abbraccia: «Credo di non poter proprio perderti, altrimenti sono guai seri...». Infine al suo alter ego (su quanto accaduto nella scena): «Oggi ti ho visto bene e capace di affrontare le cose. Ho visto il Francesco vero, quello che conosco.....». Si abbracciano brevemente.

Qualche breve commento nella partecipazione.

Nadia (parte della barca): «Ho vissuto la fatica dei periodi di tempesta, quando le cose diventano difficili e mancano le forze. Ma ho sentito anche tanta voglia di venirme fuori e mi sento bene».

Alberto (vela): «Credo che l'entusiasmo mi abbia in un certo senso sempre salvato. Quando ero staccato dalla barca mi sentivo perso. Poi ho sentito di ritrovare il senso delle cose. Grazie Francesco».

Claudio: «Mi sono rivisto negli ultimi sei mesi ed era come se fossi in scena anche io. Questo lavoro mi ha fatto molto riflettere sul mio modo di vivere le cose. A volte, quando sono troppo intense, mi accorgo di staccare la spina. Ma poi mi sento troppo lontano.... Dovrei trovare una via di mezzo».

Gianna: «La mia barca è in ottime condizioni e quando proprio va male sento qualche piccola onda. Tempeste non ne ho mai viste ma credo che questo tuo lavoro mi abbia fatto vedere che bisogna essere pronti e tenersi ben saldi...».

Questo protocollo è stato trascritto dalla registrazione dell'attività, precedentemente concordata con i partecipanti. Si tratta di un particolare esempio di psicodramma con un gruppo artificiale, attraverso l'uso della metafora, che ha avuto diverse risonanze emotive in tutto il gruppo. Il seminario di tre giorni ha alternato attività psicodrammatiche a lezioni e discussioni teoriche, generalmente suddivise al 50% durante ogni sessione della mattina e del pomeriggio. Al termine del lavoro i partecipanti hanno manifestato un grande interesse per lo stile adottato.

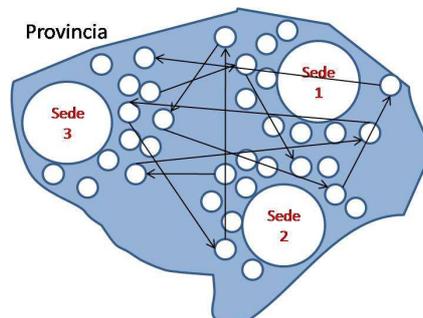
Nel processo illustrato l'uso della metafora ha reso vive una serie di sfumature che di norma spariscono in una discussione o in un racconto. Ciò che interessava era di renderle esplicite, allo scopo di andare alla radice del loro significato profondo. Il gruppo è stato partecipante attivo, a sua volta protagonista in un certo senso, anche se non nel proprio ruolo e nella propria metafora. In questo modo la rappresentazione di Francesco ha preso forma, si è manifestata e prestata all'esposizione di un pubblico di colleghi che ha a sua volta potuto arricchirla con il proprio contributo. La particolarità di questo metodo è che la scena non si limita ad una mimesi, all'interpretazione di un copione, perché esso viene scritto contemporaneamente allo svolgersi dell'azione. Il protagonista riscrive così la propria storia professionale e ne amplifica il potenziale evolutivo. La scelta della scena viene effettuata direttamente dai partecipanti, in quanto rappresenta l'emergente gruppale che ha che fare con un bisogno del gruppo. Il protagonista, di conseguenza, assumerà una funzione di specchio nei confronti del pubblico, in quanto interpreta in ogni caso parte della storia di tutti. La fase conclusiva del lavoro è chiamata *sharing*, ovvero il momento di condivisione finale circa i propri vissuti nell'assistere o nel partecipare al lavoro come io-ausiliario.

5. Sociodramma: dal soggetto al gruppo

Lo psicodramma utilizza il gruppo per raggiungere il singolo, che ne è il protagonista; al contrario il sociodramma utilizza il singolo per raggiungere il gruppo. Le esperienze individuali servono per modificare le rappresentazioni della collettività. Sono in sostanza due facce della stessa medaglia. Nel sociodramma il soggetto principale è il gruppo e i problemi sociali che esso porta con sé. Non vi sono delle grandi differenze sul piano tecnico, ma diverse in quello del ruolo. Moreno opera una grande distinzione fra i ruoli privati ed i ruoli collettivi. La differenza principale sta proprio nella loro declinazione, ad esempio distinguendo "un manager" (ruolo privato) da "il manager" (ruolo collettivo). Nel primo caso facciamo riferimento ad un'esperienza individuale in quanto "un manager" è una persona specifica e caratterizzata da azioni proprie del soggetto, nel secondo caso invece facciamo riferimento al prodotto culturale di quel determinato ruolo. Il ruolo collettivo non è unicamente uno stereotipo, pur contenendo anche aspetti cristallizzati che tendono a fornirgli un'identità di base socialmente condivisa. Lo stesso Moreno (1946) afferma che la parte più significativa della persona è costituita proprio dai ruoli collettivi e solo una minima parte dai ruoli privati, che sono solo la forma visibile e distintiva dei primi. Per questo il sociodramma può lavorare con gruppi di grandi dimensioni ed è in grado di affrontare in modo efficace problematiche molto importanti. Moreno se ne servì per affrontare temi come il razzismo, ma anche conflitti relazionali o economici all'interno di gruppi. Sono ad esempio possibili sociodrammi sul ruolo professionale, sul ruolo di genitore o sul ruolo di insegnante. Le rappresentazioni collettive dei ruoli costituiscono una forte base culturale all'interno di una comunità. È attraverso di essi infatti che si creano quei sistemi di attese reciproche che vanno a costituire la base su cui innestare le relazioni interpersonali. Vi è ad esempio un meccanismo difensivo di fondo piuttosto importante nel tentare di semplificare la consistenza dei gruppi sociali. Il pregiudizio ne è la manifestazione più palese, dove al singolo individuo vengono attribuite le caratteristiche, generalmente quelle peggiori, del suo gruppo di appartenenza e senza distinzione alcuna. Le individualità si fondono nella categorizzazione e, di conseguenza, vengono annullate. "I capi prendono sempre delle cattive decisioni", "i politici sono tutti ladri", "gli extracomunitari portano via il lavoro agli italiani", e via dicendo. Non importa più che vi siano persone capaci o incapaci, oneste o disoneste, perché la decisione formulata dal pregiudizio è irrevocabile e definitiva. La conflittualità nelle organizzazioni è perlopiù un problema collettivo, non dei singoli individui. Vi sono esempi di strutture ripetutamente modificate nel tentativo di ridurre le conflittualità e puntualmente queste si sono semplicemente

trasformate, manifestandosi in un modo differente. Il sociodramma opera innanzitutto nello svelare i reali meccanismi delle relazioni, portando alla luce proprio la complessità che si tende ad evitare. La comunicazione viene chiarificata, le differenze vengono rilevate, i problemi di fondo vengono affrontati. La scena del singolo è la manifestazione di una questione che riguarda l'intero mondo collettivo a cui appartiene. Il sociodramma aziendale prevede la partecipazione di un numero significativo di rappresentanti su temi che li riguardano da vicino.

Un'esperienza recente, se pure in un gruppo ristretto di persone, vedeva come tema portante la crisi economica. Perché affrontare un tema così spinoso in un gruppo che già ne patisce le conseguenze e se ne lamenta in modo aperto? Semplicemente perché se la crisi è un evento collettivo, ogni individuo ne percepisce i risvolti in modo del tutto soggettivo e anche all'interno di altri contesti, quali la famiglia, le vacanze, la casa ecc. L'intento pertanto è stato quello di portare alla luce le peculiarità, nonché le cause ritenute principali, allo scopo di identificare il modo in cui il gruppo stava affrontando questo momento. Di fatto, poteva trattarsi di un intervento sulla motivazione, visto che il lavoro ha fatto emergere una grande quantità di spunti per affrontare insieme le avversità. Un modo profondamente differente dal criticare o dal lamentarsi.



In un'altra situazione invece il tema portante è stato quello della cultura organizzativa, declinata in particolar modo sul versante della comunicazione. Questa azienda privata, operante in ambito sanitario, aveva acquisito altre due sedi sul territorio e si era manifestata la necessità di uniformare i ruoli e i comportamenti organizzativi nei confronti dei colleghi e dei pazienti. Il grande gruppo, circa quaranta persone, presentava diverse frammentazioni a causa del differente senso di appartenenza. In questo caso l'esigenza era quella di dar voce ai differenti approcci culturali, per arrivare a confrontarsi con il sistema valoriale della casa madre e la sua proposta. Una delle attività è stata quella di mettere in relazione i partecipanti in base alla mappa territoriale, riprodotta fisicamente dai partecipanti nella grande sala messa a disposizione dall'organizzazione, attraverso l'espressione guidata dei vari punti di vista. In questo frangente il conduttore ha agevolato gli scambi espressivi, per fare in modo che ognuno avesse il posto che la fusione aveva in qualche modo delegittimato, affermando il proprio stile di gestione. Come spesso accade in situazioni del genere l'opposizione non è tanto nei confronti della nuova proprietà, ma nel fatto che le persone non riescono autonomamente a dare una collocazione positiva alla propria esperienza precedente. Percepiscono una sorta di negazione del proprio valore che crea molte resistenze. A seguito dei due interventi è stata proposta un'attività di follow up a distanza di un mese per verificare il raggiungimento degli obiettivi. Dal feedback è emerso che il clima e la comunicazione percepiti all'interno dell'azienda erano di gran lunga migliorati.

6. Sociometria e ricerca - azione

Un ulteriore strumento di particolare utilità nella formazione nelle organizzazioni è la sociometria, ovvero la misurazione delle tensioni affettive all'interno di un gruppo. Per tensioni affettive ci si riferisce al livello di attrazione, repulsione o indifferenza presenti all'interno di una unità di lavoro o di una organizzazione. Moreno iniziò a declinare in modo preciso la sociometria partendo dal concetto di *atomo sociale* come raffigurazione delle diverse istanze relazionali di un individuo. La presenza di ogni persona in più atomi sociali (azienda, famiglia, amicizie, ecc.) consente di rilevare lo status sociometrico di ciascuno, cioè la posizione prevalente che una persona assume all'interno dei gruppi di cui fa parte. È la presa di coscienza di tale fenomeno che spinge i vari soggetti verso il tentativo di miglioramento.

Questa scienza si divide in due gradi filoni: la sociometria d'azione e la sociometria grafica (chiamata comunemente sociogramma). Pur conservando gli stessi obiettivi, utilizza tecniche differenti. Nel primo caso la rappresentazione avviene nel momento e attraverso una visualizzazione prossemica delle vicinanze e delle distanze, mentre nel secondo caso la modalità più frequente è la somministrazione di un questionario sociometrico, in seguito rielaborato

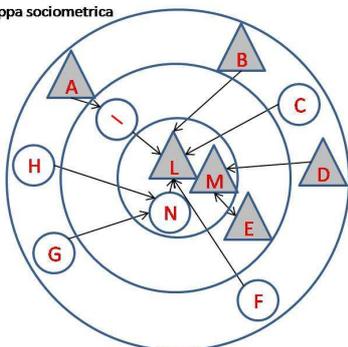
graficamente e restituito al gruppo in una sessione specifica. L'aspetto più importante della sociometria è la creazione dei criteri di misurazione. Essi devono necessariamente essere chiari ed oggettivi per evitare ambivalenze o invalidare il metodo stesso. Per esempio siamo socialmente orientati a classificare le persone in simpatiche o antipatiche, positive o negative, frequentabili o non frequentabili, ecc. Tuttavia questi criteri rischiano di essere assolutamente sterili se non forniscono una occasione di comprensione profonda. Se viene chiesto in un gruppo di avvicinarsi alla persona più simpatica ognuno userà un criterio soggettivo, ma privo di quella connotazione che dovrebbe consentire alla persona più distante di sapere cosa fare, qualora lo desiderasse, per essere scelto come simpatico. In questo modo non viene svelato nulla e il gruppo non ricava alcuna informazione su possibili cambiamenti da mettere in atto. Tutti noi riteniamo una persona "antipatica" in senso relativo e mai assoluto, così percepiamo una persona "simpatica" pensando di doverci trascorrere del tempo assieme, in un progetto, nella scrivania accanto, nello stesso ufficio, ecc. Il criterio, in questo caso, va definito pertanto in modo preciso. La sociometria fotografa la realtà relazionale di un determinato momento. Per questo è uno strumento che andrebbe possibilmente utilizzato con continuità per poterne verificare gli esiti. Gli stessi criteri possono riferirsi all'interno o ad un oggetto esterno al gruppo, ad esempio un valore o una competenza. L'attività sociometrica, per essere rilevante, deve prevedere diversi criteri del primo e del secondo tipo, nonché una rielaborazione consistente per essere assimilata. A seguire forniamo esempi di alcuni criteri possibili, riferiti al gruppo, in diverse aree.

Leadership: chi riesce a far prevalere il proprio punto di vista nelle riunioni di lavoro – chi riesce a far cambiare idea ai colleghi con più facilità – chi otterrebbe il maggior numero di voti nella scelta di un rappresentante aziendale.

Socializzazione: chi ha maggiore facilità a passare le comunicazioni – chi si presta ad aiutare i colleghi in difficoltà – chi assume un atteggiamento libero da giudizi nei confronti dei colleghi.

Relazione: a chi si confiderebbe una crisi professionale – chi si gradirebbe come vicino di scrivania – chi sarebbe sicuramente presente in un gruppo di lavoro ideale.

Mappa sociometrica



Di norma la scelta è numericamente vincolata a una o due possibilità ed i criteri sono tendenzialmente positivi. Nel disegno a fianco riportiamo la rielaborazione grafica di un criterio sociometrico utilizzando la matrice di Northway⁴. La raffigurazione evidenzia gli individui con più di una scelta al centro, quelli con una sola scelta nella parte centrale e quelli senza scelta nella parte esterna del bersaglio.

L'insieme dei criteri va a determinare la grande matrice di gruppo in cui vengono individuati i soggetti più popolari e quelli più isolati. Il caso della misurazione nei confronti di un oggetto esterno al gruppo si basa sullo stesso principio, ma la relazione fra i componenti del gruppo è vincolata al rapporto di ciascuno con l'oggetto stesso. Normalmente nella sociometria d'azione vengono, come nel caso precedente, utilizzati diversi criteri per avere un'ampiezza di vedute sufficiente a far emergere la matrice del gruppo.

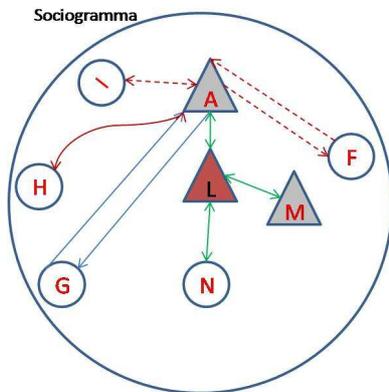
In un lavoro sulle competenze è stato chiesto ai membri del gruppo di posizionarsi vicino o lontano da un centro simbolicamente rappresentato da una seggiola rispettivamente secondo: 1) la propria capacità di ascolto; 2) la capacità di gestire i conflitti; 3) la capacità di comunicare; 4) la capacità di lavorare in gruppo. Alcuni membri del gruppo hanno a loro volta proposto dei criteri che ritenevano utile sottoporre all'attenzione del gruppo. Ad ogni criterio, e quindi ad ogni rappresentazione sociometrica, ogni partecipante ha avuto modo di comunicare brevemente ai colleghi, attraverso una frase o una singola parola⁵, il motivo della sua scelta. Questo genere di attività, oltre a raffigurare la propria percezione personale, mette in grande evidenza le potenzialità del gruppo e l'intenzione dei singoli al cambiamento. Se un soggetto si percepisce molto distante rispetto ad un certo criterio, tutto il gruppo ne prende coscienza e regola di conseguenza il proprio

⁴ Docente in psicologia all'università di Toronto tra il 1934 e il 1968. Tra i tanti prestigiosi riconoscimenti, quello di pioniere nel campo della sociometria tra il 1950 e il 1963.

⁵ La valenza simbolica di una frase o di una singola parola è piuttosto rilevante in quanto consente un lavoro di sintesi che permette a tutti di esprimersi, ma anche di ridurre all'essenza il significato della propria comunicazione.

comportamento.

Un'ultima accezione circa la sociometria è rappresentata dal piano individuale, ovvero la possibilità di raffigurare, sia attraverso l'azione che con un sociogramma, la propria percezione relativa all'atomo sociale preso in esame. L'esempio si riferisce al sociogramma di un partecipante circa il gruppo di lavoro di cui è responsabile sul criterio della comunicazione interpersonale. I



diversi tipi di linea si riferiscono alle forme di comunicazione presenti tra il soggetto ed i componenti del gruppo. La linea continua verde rappresenta la comunicazione efficace reciproca, quella rossa tratteggiata la frammentarietà ad una o due vie, la blu la neutralità, mentre la linea ondulata rappresenta un conflitto aperto. Anche questa forma di analisi si pone l'obiettivo di individuare le eventuali azioni correttive da attuare per migliorare la situazione. La compilazione di più sociogrammi su criteri diversi aumenta la visione di insieme ed il focus personale. In questo caso i partecipanti vengono in seguito divisi a coppie o in piccoli gruppi per una migliore focalizzazione del problema e delle risorse individuate.

Gran parte della ricerca azione in Moreno è stata proprio determinata dall'uso della sociometria. La costruzione delle mappe sociometriche precede la progettazione di un intervento mirato.

7. Role Playing tra finzione e funzioni

Per concludere questo excursus negli *action methods* affrontiamo lo strumento del role playing, probabilmente il più conosciuto ed utilizzato fra quelli di matrice moreniana. Anche l'oggetto del role playing è il gruppo, in quanto portatore di ruoli e di competenze da sviluppare. Nelle sue varie forme troviamo due principali segmenti che si riferiscono all'analisi del processo o della soluzione. Nel primo caso vi troviamo ad esempio le attività in cui ai partecipanti non viene di norma assegnato un ruolo preciso, se non l'essere se stessi e calarsi nella situazione proposta, allo scopo di interagire per trovare la soluzione ad un problema specifico. Quest'ultima tuttavia è secondaria rispetto all'attenzione che viene rivolta all'interazione tra i partecipanti. Sono ad esempio situazioni fantastiche e legate ad esperienze che spesso esulano del tutto dall'ambito della professione. Si sperimenta la capacità di immaginarsi in situazioni grottesche o al limite del realismo ma che, proprio per questo motivo, permettono l'emergere del proprio stile di relazione e di svelare la qualità dei ruoli ricoperti. L'oggetto dell'osservazione è quindi *interno* al gruppo.

Nel secondo caso invece la priorità viene attribuita all'esito della decisione, cioè come il gruppo reagisce a fronte di un problema reale e risolvibile. Le interazioni sono finalizzate alla risoluzione di un problema che è l'oggetto *esterno* al gruppo. Il lavoro sui casi reali tuttavia richiede un particolare sviluppo del gruppo sul piano dell'apertura e del confronto reciproco. Per questo motivo, o comunque in presenza di gruppi reali, è spesso più produttivo utilizzare la prima modalità per evitare che i comportamenti durante il gioco vengano continuamente confrontati con i comportamenti reali in situazioni simili e classificati secondo questo criterio. È infatti l'ultima fase, quella del Processing o Debriefing⁶, ad essere deputata all'analisi e ai collegamenti con i dati di

⁶ La tecnica classica proposta da Mitchel (1983) si rivolge a gruppi di soccorritori in situazioni di *Critical Incident Stress* e prevede sette fasi distinte del processo:

1. *Introduzione* (alla situazione ed al lavoro di gruppo)
2. *Discussione dei Fatti* (ricostruzione degli eventi occorsi, attraverso le "narrazioni" e le prospettive multiple dei partecipanti)
3. *Discussione dei Pensieri/Cognizioni* (che i partecipanti hanno avuto durante l'evento)
4. *Discussione delle Emozioni* (condividendo quelle provate durante l'evento, e comprendendo così che è "legittimo e normale" sentirsi a disagio dopo un evento critico, e che anche altri colleghi possano aver avuto emozioni simili alle proprie)
5. *Discussione dei Sintomi* (eventualmente provati nelle ore o nei giorni successivi all'evento critico)
6. *Fornire Informazioni* (sulle reazioni post-traumatiche e su eventuali "punti di contatto" in caso di necessità personali future)

realtà.

Per meglio dipanare la questione delle dinamiche di gruppo è bene collocare il role playing in quella fascia dove la dimensione ludica rappresenta il medium della spontaneità, rendendo implicito l'agito di quei ruoli che di norma rimangono confinati di una cornice dei *buoni comportamenti*, che tuttavia lasciano ampiamente trasparire la vera natura delle persone. Il role playing non inventa né crea modi di essere e di agire, ma esplicita quelle dinamiche pronte ad emergere nei momenti critici o di tensione. La leadership o l'empatia, così come l'aggressività o la prepotenza, emergono in modo spontaneo, in quanto è il gioco stesso che rende esplicite tali espressioni. L'obiettivo pertanto si suddivide tra la possibilità di sperimentare quei ruoli e quella di poter, una volta terminata l'attività, operare i collegamenti con la realtà che possono rendere il processo di apprendimento più fluido. Rispetto agli strumenti di cui si è parlato in precedenza, l'attenzione non è rivolta al singolo individuo ma al suo ruolo. Tale differenza è sostanziale e complementare rispetto alle altre modalità.

In un corso di formazione per operatori sociali è stato proposto un role playing partendo dalla definizione del contesto, che in questo caso era un centro di prima accoglienza per immigrati. Ogni partecipante aveva piena libertà di assumere il ruolo che in quel momento sentiva di poter ricoprire agevolmente. Non vi è stato bisogno di intervenire per creare una struttura eterogenea in quanto i partecipanti, intuendo i ruoli assunti dai primi si sono semplicemente adeguati a ricoprire quelli complementari. La presenza di immigrati era tanto esplicita quanto quelle delle forze dell'ordine, del medico, dell'infermiere, del mediatore e così via⁷. L'interazione ha messo in evidenza tutte le dinamiche conflittuali tra ruoli diversi, i pregiudizi, gli stereotipi, ecc. Interessava che venissero esplicitati in maniera diretta e portati sulla scena. Solo dopo alcuni minuti il gioco è stato sospeso dal conduttore, per far posto ad una forma di verbalizzazione *in situ*, cioè mantenendo il proprio ruolo nel contesto, al fine di svelare le sensazioni provate nel gioco che non potevano essere espresse a causa del blocco della comunicazione fra i ruoli.

«Non posso essere toccata da persone che non conosco» (immigrata)

«Non capisco queste persone, quindi è normale irrigidirsi per proteggersi» (poliziotto)

«È difficile mediare tra persone che non sono disposte ad andare al di là del loro sguardo» (mediatrice)

La valenza della comunicazione verbale si esplica nella misura in cui gli individui vanno oltre il ruolo ricoperto e sono disponibili ad esplorare altre dimensioni che di norma non gli appartengono. Al termine della verbalizzazione guidata è ripresa l'azione che, alla luce di quanto svelato, ha modificato di gran lunga le dinamiche fra i ruoli mettendo in evidenza sia un diverso spirito, che una diversa modalità di relazione. Non erano cambiate radicalmente le personali convinzioni, ma le informazioni svelate consentivano comunque di comunicare in modo più efficace. Il Debriefing conclusivo è stato centrato sulla riflessione circa quanto accaduto, sul proprio vissuto nella situazione e su quanto accade nella realtà professionale in situazioni dove, per vari motivi, le informazioni non vengono ricercate o trasmesse nei gruppi di lavoro.

Nella concezione moreniana il ruolo è una *forma operativa*, cioè il canale attraverso cui si instaurano delle relazioni. Questo principio allarga di gran lunga la visione rispetto alla sua connotazione gerarchica, che è pur una delle componenti dello stesso. La sperimentazione attraverso il role playing può definirsi "pura" in quanto i ruoli ricoperti sono spesso molto distanti dal proprio vivere quotidiano. È tuttavia proprio questo aspetto che lo rende particolarmente efficace, in quanto per ricoprirli è necessario spogliarsi degli stereotipi ed entrare in una dimensione di credibilità. Se la finzione è un artefatto della realtà in cui viene mimato un determinato comportamento, il gioco di ruolo è vincolato da regole precise che ne garantiscono la credibilità, in

7. *Conclusione* (che "chiude" l'esperienza, sfumando dopo - a volte - verso un chiusura anche informale - spesso bevendo e mangiando qualcosa insieme per rinsaldare i legami sociali di gruppo dopo l'evento critico e la "fatica emotiva" del Debriefing).

L'accezione di Debriefing utilizzata in ambito formativo, nei giochi d'aula o nei role playing, mantiene i principi essenziali del protocollo originale, tralasciando le fasi 5 e 6.

⁷ Tale forma di spontaneità non è vincolata dalla sensibilità individuale verso il problema, ma dall'immaginario collettivo circa una particolare realtà. Qualsiasi gruppo è in grado di ricoprire ruoli diversi. In questo caso specifico, pur essendo accomunati da un lavoro sociale, nessun membro aveva un'esperienza diretta in quello specifico settore.

primis il rimanere nel ruolo, quindi comportarsi sempre *come se*, reagendo di conseguenza. Naturalmente il *come se* vale anche nel rapporto con gli altri ruoli, facendo riferimento alle convenzioni sociali. Se ad esempio nel role playing è presente il ruolo di una persona anziana o un ruolo di particolare levatura gerarchica è necessario rivolgersi con attenzione e dando del lei, indipendentemente dalla confidenza che vi è nella vita reale. Il gioco è tale nella misura in cui è garantito da regole a cui tutti sono egualmente vincolati ed è credibile in quanto vi è incertezza nell'esito. Nel nostro caso l'incertezza è determinata dai comportamenti individuali o dall'imprevisto che può essere introdotto dal conduttore in una determinata fase della scena. In un role playing su una riunione decisionale di un'azienda che attraversa un particolare momento critico, il Direttore commerciale informa il comitato di essere a conoscenza che l'Amministratore Delegato è dedito al gioco d'azzardo. Il suo potere e la sua credibilità decadono, le convenzioni sulla fiducia e sulla leadership vengono messe in discussione, il gruppo deve trovare un nuovo assetto. L'utilità, in questo caso, è quella di verificare i comportamenti in condizioni di stress emotivo e di sfiducia.

Si trovano in commercio diversi role playing già strutturati con i fogli consegne e le istruzioni per i partecipanti. Tuttavia è bene essere prudenti e non scordare che l'aspetto più significativo è la capacità del conduttore di leggere le dinamiche del gruppo e di saper agevolare il collegamento con la realtà. E' infatti grazie a questo che il role playing può raggiungere un elevato grado di efficacia. La fase dell'osservazione, come citato all'inizio di questo articolo, deve necessariamente essere il momento in cui l'esperienza viene interiorizzata in una forma armonica e con un significato ben preciso.

8. Conclusioni

In questo percorso sugli action methods sono stati toccati moltissimi aspetti meritevoli di approfondimento. Le componenti comportamentali sono in stretta relazione con le componenti psicologiche, sociologiche e pedagogiche di un individuo, la cui visione non pare certo limitata alla sua parte professionalmente addestrabile. L'addestramento puro, così tanto caro al taylorismo, ha da tempo lasciato posto all'idea della persona come soggetto attivo e protagonista dell'esperienza. Sappiamo bene che non mancano le occasioni per riscontrare il contrario, come non mancano le occasioni in cui la formazione viene vista con sospetto o con denigrazione. In una società dove, a fronte di una crisi, le strette economiche avvengono proprio nell'area deputata al pensiero (scuola e cultura), gli spazi della formazione vengono visti come un surplus a cui si può serenamente rinunciare. Tuttavia quando Moreno inventò gli action methods il suo intento fu quello di creare una società migliore, delle organizzazioni migliori, degli agglomerati sociali migliori, certamente non a scapito della produttività dei singoli. Lo sviluppo della persona e al suo potenziale è stato anzi il cardine della teoria moreniana, un modo per rispettare dei bisogni psicologici e sociali. Benessere e produttività sono quindi due elementi in stretta correlazione e, in quanto tali, meritevoli di un'attenzione specifica. Viviamo in un'epoca in cui il *benessere* all'interno delle organizzazioni non è più solo una chimera, ma viene addirittura sancito da una legge, che apre strade nuove e straordinarie opportunità di intervento⁸. Il problema, casomai, sta nello stabilire esattamente da che parte stare.

Gli strumenti presentati costituiscono una base sorretta da fondamenta piuttosto solide. Essi rappresentano allo stesso tempo una risorsa ed un limite, determinato perlopiù dalla necessità di avere una formazione specifica per poterli utilizzare ed una grande esperienza di lavoro con i gruppi. Tuttavia le risorse attivabili rappresentano un potenziale molto elevato, nello spirito più ampio dell'apprendere. La visione centrata sull'utilizzo del gruppo nella formazione trova in questo frangente un'area applicativa molto vasta. Si sposta decisamente il centro dell'attenzione, dal docente all'insieme del gruppo come possibile diffusore dei saperi e delle competenze. Il titolo di questo articolo, implicitamente enfatico, definisce la regia formativa come una modalità che rivaluta il protagonismo dei partecipanti alla formazione. Vi è una reciprocità tra ruolo e controruolo, dove il docente scende dalla cattedra e incontra i discenti per accompagnarli nel percorso formativo, pur

⁸ Ved. Teruzzi (2010), pp. 56-64.

mantenendo salda la sua funzione e la sua autorevolezza. Moreno ha connotato il ruolo del direttore definendolo il primo fra i pari, proprio per sottolineare l'esigenza dell'incontro, ma anche della temporaneità di queste professioni. Il formatore è di passaggio ed entra nella vita professionale dei lavoratori per un tempo definito. È un lavoro a termine, aspetto peraltro fondante di tutte le professioni educative. Il suo compito è il far scoccare la scintilla che accenderà un fuoco che dovrà ardere in sua assenza.

9. Bibliografia

- Alvesson M., Berg P.O. (1993), *L'organizzazione e i suoi simboli*, Milano, Cortina.
- Boria G. (1983), *Tele. Manuale di psicodramma classico*, Milano, Franco Angeli.
- Capranico S. (1997), *Role Playing*, Milano, Cortina.
- De Leonardis P. (1994), *Lo scarto del cavallo. Lo psicodramma come intervento nei piccoli gruppi*, Milano, Franco Angeli.
- Dotti L. (1998), *Forma e Azione*, Milano, Franco Angeli.
- Jones M. (1987), *Il processo di cambiamento*, Milano, Franco Angeli.
- Lewin K. (1972), *Teoria e sperimentazione in psicologia sociale*, Bologna, Il Mulino.
- Lewin K. (1972), *I conflitti sociali*, Milano, Franco Angeli.
- Mead G.H. (1966), *Mente, sé e società*, Firenze, Giunti Barbera.
- Moreno J.L. (1914), *Einladung zu einer Begegnung*, Vienna, Anzengruber Verlag.
- Moreno J.L. (1947), *The Theatre of Spontaneity*, New York, Beacon House; trad. it.: *Il teatro della spontaneità*, Roma, Di Renzo, 2007.
- Moreno J.L. (1951), *Sociometry. Experimental method and science of society*, New York, Beacon House.
- Moreno J.L. (1953), *Who shall survive? - Principi di sociometria, di psicoterapia di gruppo e sociodramma*, Di Renzo, Roma, 2007.
- Moreno J.L. (1956), *Sociometry and the science of man*, New York, Beacon House.
- Moreno J.L. (1961), "The role concept: a bridge between psychiatry and psychology", in *American Journal of Psychiatry*.
- Moreno J.L. (1985), *Manuale di Psicodramma*, Roma, Astrolabio.
- Moreno J.L. (2002), *Il profeta dello psicodramma*, Roma, Di Renzo.
- Northway M. (1957), *Sociometric testing*, Univ. of Toronto press.
- Perussia F. (2004), *Regia psicotecnica. Tattica della formazione personale*, Milano, Guerini e Associati.
- Schutzenberger A. A. (1975), *La Sociometria*, Roma, Armando.
- Teruzzi T. (2010), "Il rischio psico-sociale e la questione del benessere organizzativo. Un possibile modello di intervento", in *Dialoghi. Rivista di studi sulla formazione e sullo sviluppo Organizzativo*, 1, pp. 56-64.
- Toeman Z. e Moreno J.L. (1996), *Gli spazi dello psicodramma*, Roma, Di Renzo.
- Wilshire B.W. (1982), *Role playing and identity. The limits of theatre as metaphor*, Bloomington, Indiana University press.
- Winnicott D.W. (1974), *Gioco e realtà*, Roma, Armando.
- Zanardo A. (2007), *Action methods nella formazione*, Bologna, Pardes Edizioni.
- Zanardo A. (2007), "La formazione relazionale in organizzazioni pubbliche", in *Psicodramma Classico*, Rivista Aipsim ANNO IX, 1-2 (Marzo).
- Zanardo A. (2009), "L'approccio psicodrammatico nella prevenzione del burn out dell'insegnante", in *Psicodramma Classico*, Rivista Aipsim ANNO XI, 1-2 (Agosto).
- Zanardo A. (2010), "Andragogia: alla scoperta di una scienza in divenire", in *Dialoghi. Rivista di studi sulla formazione e sullo sviluppo Organizzativo*, 1, pp. 26-37.