

RACCOLTI

Numero monografico di scritti e riflessioni inediti

2015

02

Luisa Ghianda

Studio Kappa
Via Duca d'Aosta 14
14100 Asti
Gennaio 2015
Anno II - N.02
5 €

Studio Kappa

Indice

Jacob Levi Moreno, ideatore dello psicodramma.....	4
I capisaldi dello psicodramma.....	11
La valorizzazione della cultura d'impresa attraverso la formazione comportamentale	166
Formazione comportamentale con metodologia attiva: psicodramma, strumento principe	23
Dalla teoria alla pratica: la struttura della giornata di formazione con metodologia psicodrammatica	333
Progetto formativo “Self Management: la gestione delle emozioni nell’ambiente lavorativo”	455
Conclusioni	93
Bibliografia	96

Il capitale più prezioso per un'organizzazione in epoca di confronto globale, a parità di possibilità di impiego di tecnologie, è costituito dalla capacità delle persone di essere intelligenti risorse di servizio. Le conoscenze da queste possedute rappresentano l'investimento che può diventare per l'organizzazione un vantaggio competitivo, in quanto il raggiungimento dei risultati di business passa per il grado di preparazione operativa, tecnica e manageriale delle risorse umane.

L'organizzazione può incentivare tale preparazione attraverso piani formativi capaci di sviluppare il potenziale delle proprie risorse umane, implementando competenze tecniche, ma soprattutto potenziando la dimensione psico-sociale dei suoi lavoratori, perché le dinamiche relazionali rappresentano il vero motore del successo di un'organizzazione. Nemmeno gli organigrammi più acuti possono, infatti, sostituirsi a relazioni sociali di qualità, le uniche capaci di restituire alle persone il senso del proprio essere e del proprio agire nel luogo di lavoro, garantendone la soddisfazione, il senso di appartenenza, il benessere e, non per ultimo, la produttività.

Mi occupo di formazione comportamentale in contesti vari. Il mio interesse per la promozione dell'umanizzazione delle dinamiche relazionali nei contesti professionali mi ha portato a sperimentare diverse metodologie di gestione d'aula, trovando nel metodo psicodrammatico la disciplina principe. Lo psicodramma è particolarmente funzionale all'analisi e alla valorizzazione degli scambi relazionali e delle emozioni coinvolte, facilitando appartenenza al contesto lavorativo,

integrazione, motivazione. Affrontare il tema delle emozioni nei contesti organizzativi non solo è possibile, ma è addirittura doveroso, a mio avviso, perché la vita professionale coinvolge la persona spesso in modo totalizzante, impegnandola notevolmente sul piano emotivo. Emozioni e ruolo professionale sono compenetrati: il ruolo professionale viene gestito attraverso competenze tecniche ma anche, e soprattutto, attraverso competenze emotive e le seconde ne decretano il successo forse più che le prime.

Il metodo psicodrammatico rappresenta, inoltre, uno strumento vincente per lo sviluppo di competenze trasversali, perché in grado di facilitare la rielaborazione di convinzioni auto-limitanti e di automatismi inconsci che ostacolano l'arricchimento della mappa di riferimento interna. Agire comportamenti efficaci presuppone una precedente lettura dei bisogni inappagati, che alimentano comportamenti disfunzionali. Il metodo psicodrammatico è in grado di “abbracciare” la persona nella sua totalità, rendendo possibile il cambiamento. Solo coinvolgendo la persona in modo globale, accogliendone i valori, le rappresentazioni interne, le emozioni, è possibile accompagnarla ad agire modifiche comportamentali efficaci per una piena espressione del potenziale.

Luisa Ghianda

Jacob Levi Moreno, ideatore dello psicodramma

Moreno nasce a Bucarest nel 1889, in una famiglia di commercianti di religione giudaica, provenienti dalla Turchia ed emigrati in Romania.¹ Dopo alcuni anni dalla sua nascita, si trasferisce a Vienna, per poi abbandonarla a favore della Germania e tornarvi a tredici anni, quando inizia a lavorare come precettore presso alcune famiglie benestanti.

Nel 1908 si iscrive a filosofia, in una Vienna multietnica, socialmente e culturalmente vitale ma travagliata, sia per il crescente declino dell'Impero austro-ungarico, sia per problemi tra movimenti politici e culturali quali il nazionalismo, il socialismo, il comunismo e l'esistenzialismo. Vienna sente l'influenza culturale della Germania, come pure l'esigenza di un rinnovamento culturale antiborghese, che vede nel teatro uno dei luoghi privilegiati per la sua espressione.

Peculiare, durante gli anni universitari, l'interesse di Moreno per la figura di Cristo, a cui sente fortemente di voler assomigliare. Da qui l'impegno nel sociale, l'amore per i bambini, che intrattiene nei giardini di Augarten con fiabe e

¹ Moreno J. L., 1953, *Who shall survive?*, Beacon House, New York, tr. it. Principi di sociometria, di psicoterapia di gruppo e sociodramma, Etas Libri, Milano, 1980.

giochi d'improvvisazione drammatica, l'aiuto al prossimo, come ad esempio alle prostitute di Spittelberg, a cui Moreno offre incontri di gruppo settimanali affinché prendano coscienza della loro dignità umana e dei loro diritti.

Dagli studi di filosofia passa a quelli di medicina. Si laurea nel 1917 e decide di specializzarsi in psichiatria. Diviene allievo di Freud, da cui prende presto le distanze per sviluppare il suo peculiare interesse per i gruppi ed in particolare per le persone all'interno del loro ambiente naturale, con l'obiettivo di incoraggiarle ad accrescere le loro potenzialità.

Inizia ad esercitare la professione di medico collaborando in un campo di rifugiati nel Tirolo, a Mittendorf, dove ha la possibilità di studiare le disperate condizioni di questi esseri umani, fino a formulare i suoi primi modelli sociometrici.

Parallelamente all'attività di medico s'inserisce brillantemente nel clima artistico viennese, frequentando alcuni celebri luoghi di ritrovo, quali il Cafés de Vienne, fondando la rivista Daimon (1918-1922) in collaborazione con amici del calibro di Arthur Schnitzler e Alfred Adler.

Nel primo dopoguerra, Vienna, dall'effervescente vitalità artistica e teatrale, ispira Moreno nella creazione del Teatro della spontaneità (1921), le cui specificità consistono in una diversa struttura rispetto al teatro convenzionale: palcoscenico al centro, assenza di fondali e di una rigida separazione tra pubblico e attori, mancanza di un copione. La

messa in scena consta di eventi colti dalla realtà (conflitti sociali o notizie dal giornale), con l'obiettivo di studiarne le motivazioni e le possibili soluzioni con la partecipazione di tutti i presenti, da cui l'impossibilità di una seconda rappresentazione dai contenuti identici.

Moreno è tra i tanti che in quel periodo a Vienna si dedicano ai più svariati esperimenti teatrali. La spinta alla sperimentazione è frutto del suo rifiuto per il teatro convenzionale, reo di imporre all'attore l'interpretazione di un personaggio conforme alle prescrizioni del drammaturgo. Nello *Das Stegreiftheater*, letteralmente teatro improvviso, il teatro che dal 1921 al 1924 ospita le improvvisazioni della sua compagnia di attori dilettanti, Moreno privilegia la libera interpretazione e l'utilizzo di creatività e spontaneità, elementi naturalmente presenti in ogni uomo. La figura del drammaturgo perde importanza, il pubblico assiste allo spettacolo e sceglie con gli attori il tema da rappresentare, partecipando attivamente allo spettacolo. Gli attori sono liberi si abbandonarsi allo sfogo e all'inventiva, connotando la messa in scena di un andamento imprevedibile, acuito anche dagli interventi improvvisi del direttore; abolita la rigida separazione tra pubblico e palcoscenico; soppressi i copioni prestabiliti a favore di tematiche colte dalla realtà locale; co-recitazione di tutti i presenti. Moreno desidera fortemente distruggere i crismi del teatro convenzionale, a favore di regole estetiche in direzione del caos e della sregolatezza, dove prevale la drammaticità del momento.

Probabilmente l'opera di Stanislavskij (1863-1938) ha

una certa influenza su di lui, sebbene lo abbia sempre negato. L'autore russo promuove un metodo in cui gli attori s'impegnano a rievocare episodi del proprio passato per facilitare l'espressione di emozioni autentiche sulla scena. Certamente Moreno, a differenza di Stanislavskij, vede nella drammatizzazione un potere terapeutico sia per chi è impegnato nella recitazione, sia per chi vi assiste, mentre l'autore russo vede nella liberazione della spontaneità solo un modo per giungere ad una migliore interpretazione della parte assegnata.

La rappresentazione di emozioni e desideri umani, mediante una recitazione improvvisata, seppur nel rispetto dell'intreccio previsto dal canovaccio, è propria anche della Commedia dell'Arte del XVI secolo, altra possibile fonte di ispirazione. Infine, vi sono alcune analogie con il teatro ebraico yiddish, anch'esso fondato sulla capacità d'improvvisazione degli attori, sovente dilettanti, che si cimentano con una trama appena accennata mescolata a vicende personali.

Nel 1923, in seguito al caso di Barbara, Moreno scopre il potere terapeutico della messa in scena. Barbara, migliore attrice del suo teatro, amata per la capacità di dar vita ai ruoli di ragazza ingenua e romantica è moglie di George, anch'egli attore. Questi confessa a Moreno la sua delusione per una moglie irascibile, volgare e manesca, ben diversa dai ruoli interpretati sulla scena. Moreno decide di impegnare la ragazza nell'interpretazione di personaggi dai comportamenti narrati dal marito. Nel ruolo di una prostituta, barbaramente uccisa da un cliente dopo un'accesa disputa circa il pagamento della

prestazione, Barbara si abbandona ad una interpretazione magistrale e sorprendentemente realistica, al termine della quale corre ad abbracciare il marito con trasporto.

Moreno intuisce, così, la valenza terapeutica di interpretazioni dove poter convogliare le emozioni trattenute nella vita reale, comprendendo il valore catartico dell'esteriorizzazione dei propri drammi interiori, legato alla possibilità di diventare potenti (padroni) rispetto al dramma stesso. Moreno avverte anche il beneficio di un esercizio di ruoli diversi da quelli interpretati abitualmente nella vita, perché ruoli consolidati possono divenire frustranti nel tempo.

L'ultima intuizione concerne il pubblico. Anch'esso ampiamente coinvolto nella rappresentazione, può arrivare alla catarsi da identificazione o quanto meno a riflessioni significative circa la propria esistenza.

Grazie a queste intuizioni, Moreno trasforma il teatro della spontaneità in un teatro terapeutico, passando dalla messa in scena di fatti di cronaca alla messa in scena di drammi personali, con l'obiettivo di far sperimentare alle persone comportamenti più adeguati rispetto alle proprie esigenze interne e a quelle del mondo esterno.

Nel 1926 spinto dai pericoli dell'antisemitismo e consapevole che la forte influenza esercitata dalla psicoanalisi avrebbe reso difficile la diffusione delle sue concezioni, emigra negli Stati Uniti, dove riesce ad inserirsi brillantemente nel tessuto sociale. Nel 1928, presso la Carnegie Hall, hanno luogo

le prime sedute pubbliche di teatro collettivo d'improvvisazione, dove un qualsiasi spettatore rappresenta la situazione che lo affligge, col contributo degli altri presenti.

La fama di Moreno si diffonde presto, sia presso il grande pubblico, sia nella comunità psichiatrica, sebbene non sempre benevola nei suoi confronti, soprattutto per l'insistenza di Moreno nel promuovere la supremazia della terapia di gruppo sulla terapia individuale.

Nel 1930 prende vita lo psicodramma vero e proprio. Con i carcerati di Sing Sing (1931) e con le ospiti della casa di rieducazione per ragazze criminali ad Hudson (1932-34), Moreno getta le basi per la sua teoria sociometrica, pubblicandone i risultati in "Who Shall Survive?" nel 1934. In particolare, gli studi nella prigione di Sing Sing gli offrono la possibilità di analizzare le relazioni tra i carcerati e di teorizzarle nei diagrammi che chiamerà sociogrammi, ovvero rilevazioni dell'espansività affettiva (*tele*), di natura positiva o negativa, presente in un gruppo in un dato momento.

Moreno decanta l'utilizzo dello psicodramma per imparare ad affrontare le necessità della vita in maniera creativa e soddisfacente, considerandolo principalmente un metodo di addestramento alla spontaneità. A tal motivo s'impegna a diffonderlo nelle scuole, luogo deputato a preparare i giovani alla vita, e nel mondo del lavoro, quale strumento per il potenziamento di nuove mansioni.

Nel 1937 inizia a pubblicare la rivista Sociometry e ad

insegnare sociologia, dapprima al Colombia University e poi al New York University. Negli anni successivi fonda un centro per la formazione di psicodrammatisti e psicoterapeuti di gruppo. Nel 1941 incontra Zerka Toeman, che diviene moglie e valida collaboratrice.

Nel secondo dopoguerra, il profeta, come amava essere considerato, si attiva in prolungati viaggi tra America, Francia, Gran Bretagna per promuovere gli action methods e l'approccio sistemico della psichiatria sociale, senza disdegnare di fare dimostrazioni pubbliche in strade, piazze e di ricorrere al cinema e alla televisione. Nel 1942 fonda l'American Society of Group Psychotherapy and Psychodrama e nel 1951 organizza il Comitato internazionale di psicoterapia di gruppo.

Nel 1974 muore a Beacon, lasciando la direzione dell'istituto qui fondato alla moglie Zerka, che lo dirigerà sino al 1981, anno in cui lo cederà alla Horsham Foundation, per dedicarsi all'ulteriore sviluppo delle idee del marito e alla loro diffusione nel mondo.

I capisaldi dello psicodramma

I tre capisaldi del modello psicologico moreniano sono ben descritti nei libri “Who Shall Survive”² (1934) e “Psychodrama, vol 1”³ (1946):

1. Il *binomio spontaneità-creatività* costituisce la forza propulsiva del progresso umano.
2. Il *tele* è la struttura primaria della relazione interpersonale, principale elemento di unione tra i membri di un gruppo.
3. Il *binomio ruolo-controruolo* costituisce l’unità di esperienza privata, interpersonale, sociale, culturale, da cui discende la teoria dello sviluppo individuale.

Moreno considera l’atto terapeutico un tentativo di sciogliere una tensione psichica patologica attraverso la sua concretizzazione ed amplificazione in interazione con gli altri. Il gruppo è un elemento centrale, in quanto luogo, mezzo e agente di terapia: è luogo di terapia nel senso che svolge la funzione di grembo pronto ad accogliere e proteggere i

² Moreno J.L., (1953), *Who shall survive?*, Beacon House, New York. (tr. it. *Principi di sociometria, di psicoterapia di gruppo e sociodramma*, Etas Libri, Milano, 1980).

³ Moreno J.L., Moreno Toeman Z. (1980), *Psychodrama*. Vol. III, Horsam Foundation, Ambler, Penn, tr. it. *Manuale di psicodramma, tecniche di regia psicodrammatica*, Casa Editrice Astrolabio-Ubaldini Editore, Roma, 1987.

presenti; è mezzo di terapia in quanto la verità soggettiva di ciascuno trova forza e fondamento nel gruppo, permettendo ad ognuno di individuarsi, riconoscendo al contempo la diversità dell'Altro; è agente di terapia perché favorisce l'interazione sociale, l'incontro tra membri, inteso come relazione intima.

L'agire insieme permette scambi somatici, sensoriali, cognitivi ed emotivi, costituendo una forma di attivazione in direzione di spontaneità e creatività, trasformandosi in potenziale terapeutico in grado di favorire l'insight e la catarsi. Spontaneità e creatività sono, secondo Moreno, due elementi chiave nella crescita dell'individuo e nella relazione sana con gli altri. Favorite durante tutta la sessione psicodrammatica, sono i costituenti grazie ai quali il protagonista può rivivere sulla scena, in modo nuovo e funzionale alle sue nuove esigenze, ciò che sente di dover esplorare ai fini del benessere interiore.

Spontaneità significa rispondere in modo adeguato alle proprie esigenze interne, facendo emergere le proprie emozioni, e alle richieste dell'ambiente senza distorcerne le richieste. La spontaneità è la forza propulsiva dell'agire umano, in quanto risponde al bisogno di conoscenza, di esplorazione e trasformazione della realtà. È il prerequisito della creatività, ovvero la capacità di dar vita a risposte adeguate in relazione a situazioni nuove o vecchie.

L'atto creativo per eccellenza è il cambiamento di sé. Spontaneità e creatività congiunte destano l'insight, quella forma di intuizione personale che genera la comprensione del proprio mondo interiore e della strada da percorrere per avviare

un cambiamento costruttivo dentro di sé.

Tele significa "a distanza": è la tensione reciproca tra due persone, struttura primaria della comunicazione e relazione interpersonale, principale elemento di unione del gruppo e principale strumento del progresso terapeutico. I membri del gruppo di psicodramma sono legati da un senso comune di appartenenza, parità, confidenza, affidamento, che consolida i legami interni al gruppo.

L'esperienza psicodrammatica stimola la condivisione di esperienze emotive e favorisce una comunicazione diretta e spontanea, dove a ognuno è garantito uno spazio di auto-espressione, incoraggiato da uno scambio comunicativo franco, diretto, che elude scambi relazionali dispari fatti di posizioni up-down.

Il ruolo è un'unità psicogenica, con funzione strutturante per la personalità. Il ruolo identifica i modi dell'individuo di manifestare il suo essere nel mondo attraverso le relazioni. Il desiderio e l'impossibilità di esplorare molti più ruoli di quelli ufficiali e consolidati (ruolo di mamma, di papà, di professore, ecc.) generare malessere, a cui l'individuo risponde con un irrigidimento dei ruoli approvati.

Il ruolo si struttura grazie alla presenza del controruolo, ovvero la relazione con l'Altro, tanto che l'uno non può esistere senza l'altro. La dinamica ruolo-controruolo può essere cristallizzata oppure aperta ad evoluzioni creative. Con il maturare psicofisico dell'individuo e con il graduale articolarsi

di relazioni diversificate, il ruolo assume caratteristiche sempre più complesse.

I ruoli possono essere emergenti, latenti, superati, attuali, gestiti con flessibilità o rigidità, in consonanza o in dissonanza con gli altri ruoli e così via.

Un giusto rapporto fra l'aspetto strutturante e l'aspetto emotivo di un individuo permette di produrre ruoli ben sviluppati e relazioni definite, costruite attraverso una buona interazione tra ruolo e controruolo. Un Sé instabile produce, invece, ruoli poco sviluppati e relazioni vacillanti in cui l'aspetto riflessivo è carente e quello emozionale è amplificato.

Un buon funzionamento del Sé costituisce, dunque, la condizione per produrre ruoli adeguati e relazioni soddisfacenti.

Il valore del gruppo quale agente terapeutico è legato al fatto che esso rimanga un contenitore sufficientemente accogliente per dare al protagonista della sessione la fiducia necessaria per esplorare il suo mondo interno. A tal motivo è necessario che le relazioni tra i membri siano intersoggettive, ossia che si evitino situazioni di confronto dialettico, che porterebbero a galla dinamiche di potere con l'accentuazione di dinamiche transferali. Tale intersoggettività viene garantita dalla libertà di espressione della verità soggettiva, dall'attribuzione a ciascuno di un suo spazio/tempo per l'auto-espressione, dall'assenza di interpretazioni esplicite che inficerebbero il valore della verità soggettiva.

L'agire insieme costituisce, dunque, il reale motore del cambiamento. Lo psicodramma ha la funzione di dare forma ed ordine al mondo interiore della persona, aiutandola a strutturare l'evolversi della personalità in sistemi di ruoli che trovano i loro connotati evolutivi in varie matrici di ruolo, che i controruoli e le relazioni hanno concorso a consolidare. Trattasi di un lavoro che sollecita ampiamente le emozioni, aprendo l'individuo a nuove strade percorribili, aiutandolo ad abbandonare dinamiche disfunzionali legate a ruoli cristallizzati, invitandolo ad agire atti creativi e spontanei grazie ai quali liberarsi dai condizionamenti.

La valorizzazione della cultura d'impresa attraverso la formazione comportamentale

Parlare di cultura d'impresa obbliga innanzitutto a chiarirne il significato. Secondo una ricerca condotta dal Sole 24ore⁴, per cultura d'impresa si intende la capacità dell'impresa di farsi carico di altri obiettivi oltre il profitto, di integrarsi in modo consapevole nel sistema economico e sociale, di innovare sia i prodotti sia il processo produttivo.

I tratti determinanti della cultura d'impresa sono creatività, responsabilità, rispetto. Gli attori coinvolti sono i dipendenti, i clienti, la comunità, gli azionisti/proprietari, i consumatori, l'ambiente. I valori alla base della cultura d'impresa sono innovazione, onestà, organizzazione, lungimiranza, efficienza, entusiasmo, affidabilità. Le risorse che fanno crescere la cultura d'impresa sono le persone, la passione, la ricerca, le conoscenze, l'esperienza.

In Italia sembra mancare una cultura d'impresa capace di favorire l'innovazione, l'incremento delle competenze e delle conoscenze. Diverse sono le cause: l'incapacità della politica di favorire le riforme, l'illegalità diffusa nell'attività economica, la

⁴ Minoia G., marzo 2007, *La Cultura d'Impresa in Italia*, Articolo web consultato il 10-10-2011, <http://www.ilsole24ore.com/fc?cmd=document&file=/art/SoleOnLine4/Economia%20e%20Lavoro/2007/03/ricerca-Eurisko.pdf?cmd=art>.

paura del cambiamento, l'immobilismo, l'insufficienza delle infrastrutture. Ciò significa che le sfide della cultura d'impresa consistono nella riduzione della burocrazia, nella promozione dell'innovazione, nella cultura professionale, nella formazione.

Se cultura d'impresa significa oltrepassare i soli obiettivi di profitto economico per favorire ricadute positive sull'ambiente in cui si opera e sul capitale umano interno ed esterno all'impresa, le organizzazioni hanno il dovere di aiutare le risorse umane a procedere verso l'innovazione senza timore, accompagnandole lungo la sfida.

Sviluppare competenze manageriali diventa un'urgenza per quella realtà che vuole garantirsi il successo, ridurre l'assenteismo, tutelare il benessere dei suoi dipendenti. Per evolvere è indispensabile attivare risorse personali, mutare atteggiamento, mettere in discussione ruoli cristallizzati, rompere schemi copionali ripetitivi e fallimentari, tutte operazioni non facili da svolgere. Per altro ogni lavoratore porta nell'organizzazione di appartenenza parte delle sue esperienze di vita, delle sue caratteristiche personali, del suo stile relazionale, componenti che non sempre può mostrare liberamente, poiché i dictat dell'organizzazione hanno spesso la meglio, definendo per lui norme, stili comportamentali, valori. Le persone spesso, per puro spirito di sopravvivenza, reagiscono al modello aziendale uniformandosi, inibendo la libertà d'espressione, ma questo è in antitesi allo sviluppo di quelle energie vitali che producono circoli virtuosi capaci di rendere competitive le imprese sul piano internazionale.

Certamente vi sono organizzazioni che sembrano conferire ai lavoratori una certa libertà di azione. Sono quelle dove circolano ingiunzioni del tipo “siate dinamici, attivi, propositi, proattivi, goal focused”. Tale mandato va, però, spesso di pari passo con un’alta competitività, che inevitabilmente svisciva le relazioni, penalizzando il clima aziendale.

Efficienza, dinamismo, flessibilità, orientamento al risultato obbligano ad un costante e faticoso esercizio di ricerca ed equilibrio interiore. Coesione nel team di lavoro, leadership generativa, attivazione di processi di cambiamento sono tematiche che necessitano una buona capacità di lettura del contesto organizzativo ed una alta coscienza delle proprie risorse, consapevolezza che non è scontato si possano attivare quale prodotto di una riflessione fatta in solitudine.

La formazione comportamentale (detta anche relazionale o manageriale, se rivolta specificatamente alle imprese) si inserisce esattamente a questo punto, quale strumento capace di sviluppare adeguate competenze psico-sociali, implementare il potenziale, allenare competenze trasversali, elementi indispensabili per la permanenza, l’integrazione, il benessere in ambito lavorativo. Il lavoratore è chiamato ad attivarsi in prima persona per rendere possibile il cambiamento, ma necessita di uno accompagnamento che possa facilitare il processo di apprendimento.

La formazione deputata allo sviluppo di comportamenti efficaci deve necessariamente coinvolgere la persona nella sua interezza (atteggiamenti di fondo, valori, modelli, emozioni).

Al suo interno vi è la formazione addestrativa, adeguata solo quando si fa urgente avere un modello da introiettare velocemente, fatto di riferimenti precisi, didascalici, inequivoci. Tuttavia, una formazione che non si cura della mappa interpretativa della persona, ma propone dei comportamenti *sic et simpliciter*, ha scarsissime possibilità di successo, a meno che ciò che propone non sia già molto vicino alla mappa del discente, cioè al suo quadro di riferimento interno.

Lavorare sulle proprie dinamiche interiori conduce la persona ad una maggiore consapevolezza, aiutandola a ristrutturare gli elementi collegati ai comportamenti obiettivo di cambiamento. Tale formazione tratta comportamenti radicati in cornici relazionali complesse e deve necessariamente promuovere un processo di coscienza di sé, il solo che può fungere da propulsore di cambiamenti personali duraturi. Questa formazione orienta verso “i propri” modi di svolgere i compiti, aumentando le opzioni a disposizione, soprattutto se coerenti e sintoniche con il proprio modo di sentire.

Sviluppare risorse potenziali, in modo che queste rappresentino davvero un significativo bagaglio per l'individuo, significa rielaborare le convinzioni auto-limitanti e gli automatismi inconsci che ostacolano l'arricchimento del proprio quadro di riferimento interno. Agire comportamenti efficaci presuppone prima una lettura dei bisogni inappagati, che alimentano comportamenti disfunzionali, bisogni a cui, per varie ed antiche ragioni, non si è riusciti a dare una risposta adeguata né sul piano del benessere emotivo, né su quello della vita sociale.

Una formazione efficace deve mirare a rendere i partecipanti protagonisti dell'intervento formativo, coinvolgendoli in efficaci interazioni che facilitano il confronto tra le diverse esperienze e stimolano la condivisione di riflessioni, difficoltà e vissuti. In tal modo il gruppo diventa un valore aggiunto. L'interazione emotiva tra i membri di un gruppo di formazione è fondamentale quando l'obiettivo è sviluppare competenze trasversali, perché l'uno potrà fungere da sostegno e modello per l'altro, perché la condivisione consentirà ai presenti di abbassare le difese, favorendo un proficuo processo introspettivo.

Le competenze trasversali sono quell'insieme di abilità implicate in numerosi tipi di compiti lavorativi, dai più elementari ai più complessi, capacità di carattere generale relative ai processi di pensiero e cognizione, capacità di riflettere e di usare strategie di apprendimento e di auto-correzione della condotta. Tali competenze connotano il modo di impostare e di regolare la personale esperienza di lavoro e si specificano ulteriormente nel corso della storia lavorativa della persona.

Secondo l'Istituto Isfol (Istituto per lo Sviluppo della Formazione Professionale dei Lavoratori) è possibile enucleare tre grandi categorie di operazioni svolte dal lavoratore, fondate su processi di natura cognitiva, emotiva, relazionale e motoria:

1. diagnosticare le caratteristiche dell'ambiente, del compito e del ruolo assegnato;

2. mettersi in relazione adeguata con l'ambiente fisico, tecnico e sociale;

3. predisporre ad affrontare e gestire operativamente l'ambiente, il compito e il ruolo, sia mentalmente, sia a livello della condotta finale.

Tali macro categorie si trovano al centro del sistema operativo della persona e si connettono da un lato alle risorse cognitive (conoscenze) e psicosociali (valori, atteggiamenti, motivazioni, identità) della persona e dall'altro alle specifiche esigenze del contesto lavorativo. Il grado di padronanza con cui la persona gestisce queste competenze non solo influenza la qualità della sua prestazione, attraverso le strategie che è in grado di mettere in atto, ma influisce anche sulla possibilità di sviluppo delle sue risorse, attraverso la qualità delle informazioni che è in grado di raccogliere, delle relazioni che sa instaurare, dei feed-back che riesce a ottenere e di come sa utilizzarli per riorganizzare la sua conoscenza e la sua capacità operativa.

Le competenze relative al diagnosticare permettono al lavoratore di effettuare un'analisi della situazione in cui opera (a livello di compito, di ruolo professionale, di gruppo di lavoro, di organizzazione, di problematiche), costituendo una tappa indispensabile per la progettazione e l'esecuzione di una prestazione efficace. Possedere una buona capacità diagnostica è il presupposto per instaurare e valorizzare relazioni professionali significative, nonché affrontare situazioni e problemi in modo efficace.

Le competenze relative al relazionarsi coinvolgono una complessa gamma di abilità che permettono di stabilire un rapporto costruttivo con altri individui. Gestire una relazione efficacemente presuppone lo sviluppo di competenze socio-emozionali (fiducia relazionale, espressione e controllo delle emozioni, gestione dell'ansia, etc.), cognitive (leggere in modo adeguato la situazione, percepire correttamente l'Altro e le sue richieste, ecc.), comportamentali (stili di ascolto, di comunicazione, ecc.). Centrali sono le abilità comunicative, che richiedono la capacità di registrare messaggi verbali e non verbali, di interpretarli e integrarli in maniera corretta, decentrandosi dal proprio punto di vista per comprendere quello altrui.

Le competenze relative all'affrontare, integrandosi con quelle relative al diagnosticare e al relazionarsi, consentono alla persona di intervenire su un problema con migliori probabilità di risolverlo. Tali abilità hanno una relazione forte con le competenze diagnostiche. Presuppongono che il soggetto sia in grado di definire in modo adeguato la situazione o il problema, nonché di valutare le risorse che può mettere in campo, sia di tipo personale, sia del contesto organizzativo.

Una formazione che vuole incidere sullo sviluppo del lavoratore deve necessariamente potenziare le competenze sopraelencate, dimostrandosi occasione di costruzione di significati, che possono essere percepiti, compresi e integrati con quelli precedentemente costruiti per alimentare quel continuo processo di apprendimento alla base dell'aumento di competenze trasversali e dello sviluppo del potenziale.

Formazione comportamentale con metodologia attiva: psicodramma, strumento principe

Jacob Levy Moreno sarebbe probabilmente orgoglioso di vedersi attribuire il titolo di formatore per lo sviluppo di risorse potenziali, poiché il suo intento, nell'elaborazione decisamente innovativa del suo metodo, fu proprio quello di promuovere il cambiamento sociale e il benessere nelle persone attraverso il pieno utilizzo delle loro risorse. A Moreno interessava che l'individuo si facesse strumento di una trasformazione personale in direzione di una piena espressione di sé, di una maggiore spontaneità e creatività, elementi che interessano particolarmente i contesti organizzativi, in quanto per prosperare necessitano di avere al loro interno persone creative, in grado di fornire risposte adeguate ai problemi, nonché spontanee, ricche di quello slancio vitale che genera balzi in avanti.

La teoria moreniana calata nella formazione manageriale per lo sviluppo del potenziale promuove la valorizzazione di ciò che è vitale nell'individuo e nel gruppo di lavoro. Moreno punta sulle risorse insite nell'individuo, piuttosto che sulle deficienze, valorizza il gruppo e l'autonomia del gruppo. I suoi interventi hanno una valenza sociale, esattamente come gli interventi formativi, che non mirano a produrre benessere solo nel singolo, ma si interessano del

contesto sociale nel suo insieme. Quest'apprendimento non può che avvenire in un ambito di gruppo, nel quale si evidenzia l'importanza della relazione, della identificazione e dell'“incontro” con l'Altro. Al di là delle tecniche utilizzate, sono il gruppo e le relazioni nel gruppo i motori della consapevolezza e del cambiamento. Per cui, se è vero che le tecniche d'azione al di fuori di una cornice teorico-metodologica perdono il loro significato, è altrettanto vero che un cambiamento senza relazione e senza gruppo è impensabile, come spesso sottolineava una figura a me molto cara, Antonio Zanardo, con il quale ho avuto il piacere di formarmi. “L'uomo è un essere sociale. Nasce nel seno di un gruppo umano, cresce dentro di lui, apprende dal gruppo ciò che gli trasmettono le sue tradizioni e le sue norme di convivenza (...), è membro di raggruppamenti, di organismi, di associazioni. È cittadino di una comunità ed è soggetto ai suoi destini” (J. Pundik, 1969).

Lo psicodramma può essere utilizzato con diverse finalità in ambito organizzativo: potenziamento di lati inespressi, strumento diagnostico del contesto, mezzo per fare un'analisi delle relazioni in atto, metodo di training atto a produrre apprendimenti comportamentali ed emotivi. Metodo d'azione per eccellenza, permette, infatti, la gestione di qualunque problematica che veda la centralità della dimensione relazionale e della soggettività.

In particolare, lo psicodramma si presta con facilità al lavoro di analisi e ridefinizione del ruolo professionale. Come precedentemente specificato, “il ruolo è il modo di essere e di agire che l'individuo assume nel momento preciso in cui

reagisce ad una situazione data, nella quale sono impegnate altre persone o oggetti” (J. L. Moreno, 1965). Moreno sostiene che “ogni ruolo si presenta come la fusione di elementi individuali e collettivi”:⁵ il modo in cui un individuo realizza un determinato ruolo è il risultato della combinazione tra le caratteristiche della sua personalità, della sua storia personale e dei modi prescritti dalla cultura di appartenenza. Mediante l’esercizio del ruolo, i contenuti mentali di un individuo acquisiscono una forma comprensibile, poiché vengono utilizzate le modalità espressive proprie di un dato gruppo. Il ruolo è dinamico, mutevole, secondo Moreno, laddove altri autori ne parlano come un’entità prestabilita, statica, impersonale. Implementare una buona gestione del ruolo professionale significa indagare le capacità produttive della persona, nonché le esperienze passate ed i modelli culturali da questa introiettati, al fine di generare nuove prese di coscienza rispetto alle opzioni praticabili.

Nel contesto d’aula il lavoro verte sul ruolo sociodrammatico, ovvero il ruolo sociale di un individuo, ristretto, per altro, al suo essere in interazione con il contesto professionale. L’analisi dei ruoli psicodrammatici è, invece, pertinenza della psicoterapia. Certamente ogni conflitto palesato in una situazione professionale coinvolge la persona nel suo insieme, toccando aspetti profondi dell’affettività, ma il formatore competente deve saper articolare l’intervento

⁵ Moreno J. L., 1953, *Who shall survive?*, Beacon House, New York, tr. it. Principi di sociometria, di psicoterapia di gruppo e sociodramma, Etas Libri, Milano, 1980, pp. 76.

portando il livello di indagine al limite massimo di approfondimento, toccando la sfera “personale” senza intaccare quella “privata”, così da rimanere all'interno di una cornice di indagine orientata alla relazione professionale. Questa giusta modulazione consentirà una rielaborazione costruttiva del ruolo professionale, evitando un eccessivo coinvolgimento emotivo.

Se la maggior parte degli approcci formativi limitano l'intervento ad una comunicazione fatta di parole, lo psicodramma cambia questo schema, sostituendo il “narrare” con il “fare nel qui ed ora”. Tale formazione esula dall'addestramento di strategie e tecniche da imitare, focalizzandosi piuttosto sul potenziamento dell'auto-consapevolezza: diventare coscienti dei propri pensieri, gesti, stati emotivi, prodotti abitualmente in modo meccanico ed inconscio, crea una dissociazione tra sé stessi e quei processi, modificando il rapporto con quelle specifiche esperienze. Il lavoro di auto-indagine, soprattutto quando trattasi di ruolo professionale strutturato intorno ad altre relazioni, può essere favorito dalla dimensione del gruppo. La formazione con metodologia psicodrammatica ha il vantaggio di coinvolgere le persone in esperienze gruppali emotivamente intense, dove lo scambio di esperienze e di vissuti produce un apprendimento significativo, grazie a moti di identificazione o differenziazione, che rendono l'esperienza d'aula un momento unico e irripetibile, capace di sedimentare la conoscenza ed accrescere il patrimonio di competenze.

I cambiamenti comportamentali diventano impraticabili tutte le volte che non vengono associati ad un cambiamento interno al quale non si è pronti e al quale si attribuisce inconsapevolmente una conseguenza negativa, prezioso insegnamento di Paola De Leonardis. Per fare alcuni esempi tipici della vita aziendale, la difficoltà a parlare in pubblico può essere collegata ad un'emozione quale la paura di "fare brutta figura" o ad un valore introiettato tipo "è sbagliato mettersi in mostra". La difficoltà di un capo nel dare feedback positivi può essere specchio di un modello valoriale rigido, del tipo "ognuno deve fare il proprio dovere" e/o di una paura quale "fare i complimenti fa perdere autorevolezza". Delegare può essere associato al timore di perdere il controllo o di essere giudicati degli scansafatiche. Un cambiamento comportamentale che voglia avere qualche possibilità di successo deve necessariamente spostare il focus dal comportamento alla mappa interpretativa della persona, come suggerisce M. Poggi, formatore di grande esperienza con cui un giorno mi piacerebbe collaborare. Coinvolgere la persona nella sua interezza è fondamentale e, lo psicodramma, in tal senso è particolarmente indicato perché abbraccia tutte e tre le dimensioni dell'esperienza umana: il livello dell'agito, del pensato, del sentito.

Tutti i comportamenti che non godono di particolare approvazione trovano nella messa in scena uno spazio di elaborazione: un nuovo livello di consapevolezza rispetto al sistema organizzativo e alle sue criticità consente l'elaborazione di nuove decisioni, la sperimentazione di comportamenti pro-attivi, la riattivazione della percezione di

poter influire positivamente sulla realtà organizzativa. Lavorare sull'atomo sociale professionale significa concretizzare la rappresentazione della rete di relazioni significative (con la loro valenza positiva o negativa), utilizzando la messa in scena per focalizzare l'attenzione sulle responsabilità dei singoli circa la qualità di queste relazioni. Il poter rappresentare un comportamento, invece che semplicemente narrarlo, facilita la scomposizione in fotogrammi dello stesso, permettendone l'osservazione e l'analisi.

Il livello del pensato viene sollecitato attraverso la sperimentazione di ruoli inconsueti, il che favorisce l'elaborazione di contenuti personali che attengono alla sfera cognitiva. È proprio nella continua gestione dell'elemento sorpresa, alimentato dalle consegne del direttore di psicodramma, che l'individuo può attivare pensieri flessibili, capaci di dare risposte nuove a situazioni problematiche, aprendo la mente ad una visione altra delle cose, combattendo staticità e copionalità a favore di dinamismo e proattività.

Le emozioni hanno generalmente poco spazio nelle organizzazioni, sebbene il lavoratore porti in azienda, insieme alle proprie competenze tecniche, anche le proprie capacità emotive. Solo quando le emozioni vengono gestite in modo consapevole diventano un elemento funzionale al successo professionale, diversamente rappresentano un ostacolo. Le reti emotive e relazionali all'interno di un gruppo di lavoro possono essere visitate in lungo e in largo con lo strumento psicodrammatico, facilitando in ciascuno il riconoscimento della propria identità. Una maggior autoconsapevolezza

emotiva aiuta a risolvere più rapidamente i problemi e le difficoltà relazionali, rappresentando spesso l'unica chiave di svolta per la gestione di situazioni che non sembrano avere via d'uscita.

La persona emotivamente equilibrata tende a vivere i sentimenti nella loro autenticità: gioia, dolore, rabbia e tristezza si accompagnano a comportamenti funzionali e sono emozioni tollerabili con una specifica qualità temporale. La gioia conduce alla ricerca della soddisfazione e spinge ad indagare ciò che è gratificante per sé; la rabbia indica ciò che non va bene per sé ma che può essere cambiato, fungendo da energia verso il cambiamento; la paura segnala una minaccia e guida a prevedere pericoli e limiti; la tristezza invita a superare tutto ciò che è doloroso, accompagnando verso il superamento della frustrazione. Se alla base dei comportamenti emotivi c'è però un rapporto rigido, di negazione o d'intensificazione, è certo che questi interferiscano con il benessere individuale, squilibrio che coinvolge inevitabilmente anche la vita professionale.

Darsi il permesso di sentire profondamente le emozioni che accompagnano la messa in scena è indubbiamente uno dei cardini dello psicodramma. "Agire una situazione, invece che limitarsi a parlarne, centrare l'attenzione sulla verità del protagonista e favorirne l'espressione e l'auto-osservazione sono passi straordinariamente efficaci per riappropriarsi del patrimonio delle emozioni e confrontare le soggettività, creando modalità di relazione più funzionali all'espressione produttiva dei ruoli professionali...", come ben sottolinea G.

Boria, che ha il merito di aver introdotto il metodo psicodrammatico in Italia. Tecnica per eccellenza deputata a dar voce al mondo interno della persona è il soliloquio, grazie al quale il protagonista può chiarire a sé stesso le proprie tensioni interne, dando un senso agli avvenimenti e ai comportamenti.

L'addestramento al ruolo, qualsiasi esso sia, diviene una esperienza singolare che definisce quanto di più reale, esprimibile e riconoscibile caratterizza l'individuo, offrendo alla persona un'esperienza evolutiva, permettendole di dare senso all'inconsapevole, rendendolo pensabile e conoscibile. Il ruolo addestrato sulla scena psicodrammatica consente di svelare, di trasformare, di attribuire valori differenti, di mettere in luce competenze latenti, realizzando la conoscenza ed offrendo gli strumenti adatti ad una proficua riflessione su di sé, obbligando così ad una continua trasformazione.

L'esperienza psicodrammatica consente di vivere il fenomeno del rispecchiamento, facilitando il riconoscimento negli altri di modalità relazionali e d'azione simili alle proprie. Il gruppo di lavoro può trarne grande beneficio. Ciò avviene attraverso la ri-sperimentazione di situazioni professionali sulla scena psicodrammatica, dove la ripetitività di comportamenti disfunzionali diviene manifesta, svelando al tempo stesso nuove possibili opzioni, che non rimangono una esperienza intuitiva fine a sé stessa ma vengono allenate nel qui e ora della drammatizzazione. Incentivando spontaneità e creatività è possibile accompagnare la persona a delineare lo sviluppo di un proprio progetto professionale, consentendole di aumentare la

consapevolezza dei problemi tecnico-operativi, relazionali, organizzativi.

Vi sono, poi, altri elementi tipici dell'approccio psicodrammatico che lo rendono un grande strumento atto alla promozione del cambiamento. Penso, ad esempio, ai concetti di tele ed incontro, così in antitesi con il clima sfibrante di alcune realtà organizzative e per questo così generativi, perché capaci di creare un contenitore relazionale fatto di reciprocità al posto di individualità. Il percorso di vicinanza e rispecchiamento tra le persone, che promuovono un clima d'accoglienza, dove l'individuo trova spazio per essere visto, riconosciuto, aprendosi ad un'esperienza di condivisione ed appartenenza. Ed ancora, la limitazione di dinamiche interdipendenti a favore di dinamiche intersoggettive, che garantisce ai presenti uno spazio di autoespressione, sostenuto dalla sospensione della risposta, così da favorire uno scambio comunicativo diretto ma non dialogico, un confronto multipolare e non bipolare e la creazione di relazioni prive di posizioni up-down. Tutto ciò promuove sane modalità di ascolto: i contributi di tutti acquistano valore, al di là di organigrammi e gerarchie, e sono valutati non tanto per la loro esattezza, efficacia, brillantezza, quanto perché espressione concreta della presenza di ognuno.

Interessante è anche il parallelo tra il conduttore di psicodramma e un leader positivo: il compito di entrambi è quello di promuovere risorse e talenti, ispirare senza prevaricare, dirigere ma non imporre. Il conduttore di psicodramma promuove scambi comunicativi efficaci,

favorendo un'espressione circolare, che valorizza il contributo di tutti i presenti, come fa il leader competente, il cui successo sta nella capacità di valorizzare l'espressione dei singoli. Il gruppo di formazione diviene, così, specchio del gruppo di lavoro, ottimizzando coesione, intersoggettività, appartenenza, valorizzazione delle differenze.

Certamente, questa formazione non può essere frettolosa, di breve durata, sporadica. Necessita, piuttosto, di un adeguato spazio temporale e di una certa continuità, elementi indispensabili affinché l'individuo possa interpretare i nessi tra le sue difficoltà e le sue rappresentazioni interne, abbandonare modalità inefficaci senza sentirsi perso. Chi riceve formazione ha bisogno di tempo per creare uno spazio protetto dove abbassare le difese, pensare l'impensabile, verificare ipotesi, palesare dubbi, trovare nuovi legami. Sviluppare una nuova cultura aziendale non può prescindere dalla cultura della partecipazione, dove più persone sono coinvolte nello stesso processo trasformativo. Facilitare il cambiamento significa, infatti, coinvolgere le persone con modalità partecipative integrate, portandole ad esprimere un potenziale creativo con il quale rivedere i propri modelli relazionali.

Dalla teoria alla pratica: la struttura della giornata di formazione con metodologia psicodrammatica

I tre passaggi chiave della sessione psicodrammatica sono: il warming (riscaldamento), la drammatizzazione vera e propria, lo sharing.

Scopo del *riscaldamento* è quello di far circolare le emozioni tra i partecipanti, diminuirne il livello d'ansia, stimolarne la spontaneità. Se nel contesto terapeutico le attività di riscaldamento possono essere piuttosto articolate, spaziando da interazioni giocose a contatti corporei, fino a bizzarri e inconsueti giochi di ruolo o esperienze somatiche e psicologiche, nel contesto d'aula è opportuno selezionare le attività affinché non destino allarmismi. La condivisione di energie, conoscenze, emozioni rimane l'elemento principe, poiché anche in un intervento di formazione è indispensabile che il gruppo si strutturi come contenitore emotivamente accogliente, cui potersi affidare per l'esplorazione coraggiosa della propria situazione professionale.

Nella fase iniziale del riscaldamento, il conduttore attiva il gruppo attraverso opportune consegne. Queste possono essere direttive, quando definiscono in maniera precisa e vincolante il compito, riducendo di molto la libera espressione, ma con essa anche l'ansia. Esempio: "Scegliete liberamente

un'immagine fotografica tra quelle a disposizione sulla base di una risonanza interna con la vostra dimensione professionale". Le consegne sono semi-direttive quando viene richiesta una certa improvvisazione senza specifici vincoli realizzativi. Esempio: "Fate un disegno dal titolo: Io nel mio mondo professionale, ecco come mi vedo. Al termine, esponetelo ai colleghi". Infine, vi sono consegne non direttive, che lasciano un notevole spazio alla creazione personale. Esempio: "Siete ad una riunione importante, ognuno incarna un ruolo a scelta ed improvvisi liberamente, fino a quando darò lo stop". Sostanzialmente le consegne devono stimolare l'azione nel qui e ora, sollecitando l'inatteso, promuovendo un'azione precisa e sperimentabile nell'immediato, che impegni in un processo mentale ed emozionale, dove possono avere luogo attività introspettiva, rispecchiamento nelle parole altrui, decentramento percettivo.

Nel *tempo del singolo*, il gruppo sceglie di esplorare l'esperienza di un partecipante, eletto in quanto rappresentante dell'emergente gruppale. Colui che si gioca sulla scena nei panni dell'"attore" principale è designato "il protagonista". Il lavoro verterà sulla rilettura degli eventi da lui portati sulla scena, e la loro riscrittura, in forme più armoniche. Alcuni membri del gruppo, detti *io-ausiliari*, vengono invitati a recitare i ruoli richiesti dal protagonista, con la funzione di rendere percepibili e visibili, e pertanto passibili di interazione e confronto, gli Altri reali che popolano l'esperienza del protagonista. I rimanenti membri fungono da *uditorio* e, lungi dall'essere spettatori distaccati, sono coinvolti in personali processi di identificazione stimolati dalla rappresentazione in atto.

Alla parola viene preferita l'azione. Il protagonista è sollecitato a mettere in scena le dinamiche significative, problematiche, confuse che desidera esplorare e rispetto alle quali cerca nuove e più efficaci forme di gestione. La situazione si svolge, dunque, in un piano di *semirealtà*, dove le circostanze ricreate non sono reali, ma lo sono le emozioni prodotte. Il direttore scandisce il ritmo della scena con le sue consegne, stimolatori mentali ed emotivi, fermandola nei momenti di maggiore interesse, affinché il protagonista possa accrescere la consapevolezza del tutto che avvolge la drammatizzazione.

Diverse sono le tecniche utilizzate dal direttore durante la messa in scena:

✿ *l'inversione di ruolo*: tecnica che esprime con maggiore evidenza sia l'importanza dell'incontro autentico con l'Altro, sia la possibilità di attivare l'autoconsapevolezza grazie al decentramento percettivo. Essa consiste nell'entrare nei panni del controruolo per conoscerne meglio il punto di vista e, al tempo stesso, per vedere sé stessi con gli occhi dell'Altro, attuando un percorso di auto ed eteropercezione da cui scaturisce l'apprendimento. Superare l'egocentrismo cognitivo ed affettivo permette di ristrutturare la relazione con l'Altro. Per fare un esempio: è sostanzialmente diverso che un manager "racconti" il suo rapporto professionale con un collaboratore, oppure che entri nei panni di tale collaboratore e provi a vivere e valutare la situazione attraverso i suoi occhi. Nel primo caso prevale il racconto e il filtro razionale, nel secondo spicca l'azione intesa come confluenza di dati spaziali,

situazionali, corporei, razionali ed emotivi. L'intreccio tra azione e riflessione permette al protagonista di "sdoppiarsi", di agire e di osservarsi. Il processo di separazione dell'io-attore dall'io-osservatore aiuta il protagonista a guardarsi con maggior distacco. Incarnare il ruolo di un altro avvia un processo percettivo-conoscitivo che provoca una modificazione del comportamento stesso, poiché nel definire ciò che si sente e ciò che sente il controruolo si esce da un sentire emozionale che non produce cambiamenti, per passare ad un apprendimento che si cementa e concepisce gesti nuovi.



Il *soliloquio* è l'esternazione del vissuto emotivo nel clou dell'azione scenica. Tale tecnica offre la possibilità di verbalizzare a voce alta i propri pensieri, focalizzando i propri vissuti.



La *tecnica del doppio* permette al conduttore o ai partecipanti di verbalizzare pensieri e sentimenti che il protagonista non riesce ad esprimere, incarnando una sua parte celata. La tecnica legittima il vissuto del protagonista, aiutandolo a fare chiarezza interiore, offrendogli spunti sui quali riflettere. Il *doppio* può anche esprimere ipotesi non del tutto manifeste, fornendo al protagonista un sostegno per padroneggiare situazioni complesse.



La *tecnica dello specchio* consiste sia nel rimandare al protagonista cosa si percepisce di lui, permettendogli di "guardarsi da fuori", sia lasciargli esperire la situazione giocata sulla scena dalla posizione di osservatore, grazie

alla collaborazione di un alter ego che ne interpreta il ruolo. Tale metodica stimola un confronto tra l'auto e l'etero percezione, aiutando a ristrutturare l'atomo sociale percepito.

✿ L'*amplificazione* porta ad intensificare una emozione tramite l'uso della voce e del corpo. Il suo scopo è quello di distinguere, definire e assegnare un nome alle emozioni vaghe.

✿ La *concretizzazione* permette di dare forma concreta a contenuti astratti, quali stati d'animo contrastanti, facilitandone la conoscenza.

✿ La *proiezione nel futuro* consiste nel condurre il protagonista attraverso la sperimentazione di una situazione da affrontare in futuro, affinché possa allenarsi a mettere in atto comportamenti efficaci.

✿ La *sociometria* utilizza l'azione per rendere evidenti e percepibili le interiorizzazioni del mondo interno del protagonista, oppure per rendere evidenti le relazioni esistenti all'interno di un gruppo. Nel primo caso potrebbe, ad esempio, essere uno strumento d'analisi delle risorse personali percepite dal protagonista, di quelle latenti, di quelle auspiccate, affinché possano ritornare alla persona con una consapevolezza nuova. Nel secondo caso è uno strumento atto a facilitare una maggior coscienza sociale, rivelandosi molto utile ad esempio in un intervento di team building.



Il *test sociometrico* richiede ad ogni componente del gruppo d'immaginare di dover affrontare una determinata situazione (es. un nuovo compito, una nuova esperienza professionale, ecc.) e di indicare le persone con cui sceglierebbe di vivere tale situazione. Nel caso di un gruppo di lavoro, per esempio, le preferenze verranno espresse collocando nello spazio scenico i colleghi, immaginando sé stessi al centro dello stesso: coloro maggiormente graditi più vicino a sé, quelli meno graditi più lontano da sé. La struttura emotiva implicita dell'atomo professionale diventa così visibile, poiché le dinamiche relazionali di attrazione e repulsione vengono espresse mediante la collocazione spaziale. Tale attività consente ad ognuno di prendere coscienza della propria collocazione all'interno dell'atomo professionale, quale punto di partenza per un eventuale mutamento di tale collocazione in un senso più corrispondente alle proprie esigenze. Ogni relazione telica negativa può essere trasformata in una relazione telica positiva, grazie all'acquisizione di abilità atte ad una interazione positiva con l'ambiente.



Il *role playing*, forse la tecnica di derivazione moreniana più utilizzata in ambito formativo, trova la sua collocazione in vari momenti, sia per la sua duplice possibilità di coinvolgere il gruppo attorno ad un tema centrale, consentendo ai presenti la sperimentazione di ruoli altro da sé, sia perché permette un apprendimento emotivo individualizzato per ogni partecipante.

Il potere del metodo psicodrammatico consiste nella

capacità di sollecitare e lasciare agire due parti differenti della persona: l'io-attore e l'io-osservatore. La contrapposizione fra azione ed osservazione ha lo scopo di codificare l'esperienza per dare al vissuto una connotazione razionale e memorizzabile. Attraverso la messa in scena la realtà soggettiva del protagonista è spogliata da valutazioni e giudizi e sottoposta a diverse chiavi di interpretazione legate al ruolo. Egli può allora cogliere le motivazioni intrinseche che regolano il comportamento agito. La consapevolezza di sé e delle dinamiche relazionali tra sé e gli altri si amplificano notevolmente, implementando il senso di responsabilità nei confronti dei comportamenti agiti a vantaggio di una certa autonomia psicologica. L'azione attiva, quindi, un dialogo interno, grazie al quale l'individuo comprende che il suo comportamento abituale è soprattutto una risposta ad un suo stato emotivo. Tale comprensione muove nuove scelte, che esulano da dinamiche automatiche ed inconsapevoli. Il protagonista ha modo di rivisitare il proprio atomo professionale in funzione delle nuove percezioni di sé e della capacità di agire gesti nuovi, che l'agire sulla scena gli ha offerto, amplificando il proprio potenziale evolutivo. Il cambiamento frutto della formazione con metodologia psicodrammatica non è un'applicazione comportamentale, bensì un'azione spontanea dettata da nuovi stilemi emotivi, cognitivi, relazionali. Una volta riqualificato il significato associato a un comportamento ai livelli di pensiero, valori ed emozioni, il comportamento stesso diventa naturale e non richiederà alcuno sforzo per essere agito, poiché sarà perfettamente integrato con ogni parte di sé.

Il momento conclusivo della sessione psicodrammatica, chiamato *sharing*, prevede l'esternazione da parte dei presenti delle ripercussioni emozionali di quanto drammatizzato. In tal senso si realizza quell'"incontro", dove ciascuno si vede con gli occhi degli altri e vede l'altro con i propri.

Un adattamento ottimale a più ambienti, compreso quello professionale, richiede una personalità flessibile. Il metodo psicodrammatico forma gli individui proprio ad un buon adattamento sociale mediante la diretta esperienza di situazioni di vita reale, facilitando la coscienza delle proprie dinamiche interiori, dei propri errori e la sperimentazione di modalità alternative. "Per riuscire a costruire una rappresentazione mentale l'individuo non può essere totalmente assorbito nell'atto relazionale, dovendosi concedere spazio sufficiente per la riflessione. Soltanto a questa condizione la mente può organizzare e dare forma alle molteplici informazioni in cui si trova immersa" (Boria 1997).

Sul palcoscenico psicodrammatico la persona è sottoposta ad un meccanismo riflessivo complesso: impegnato a rappresentare ora sé stesso, ora l'interlocutore, o più interlocutori, produce delle immagini più veritiere di sé, perché azione e riflessione intrecciate forniscono consapevolezza immediate ed evidenti. Decentrandosi e diventando l'osservatore di sé stesso, l'io può analizzarsi, criticarsi, estraniarsi, ottenendo nuove verità senza filtri deformanti. La persona ha, così, modo di analizzare il proprio ruolo attraverso la percezione del controruolo, domandandosi ad esempio che tipo di capo è, forse un capo che non permette l'autonomia, che

non insegna nulla, che ha paura di perdere potere, e via dicendo. L'inversione di ruolo con il collaboratore è occasione per acquisire il punto di vista dell'altro, identificandosi o differenziandosi da lui, ma è anche occasione per guardare sé stessi dall'altrui punto di vista.

L'io-ausiliario permette al manager di dialogare con i propri oggetti interni, mentre l'alter-ego gli permette di guardarsi dall'esterno. All'apice emotivo prodotto dalla sequenza di inversioni di ruolo, il formatore può richiedere un soliloquio, che svela le emozioni del manager e, che, proprio perché riconosciute ed esternate di fronte ad attenti testimoni, producono ordine interiore e sono foriere di nuove informazioni. Il manager potrebbe esternare sensazioni di timore o paura nei confronti della delega. Il conduttore potrebbe, allora, approfondire l'indagine portandolo magari a scoprire che una passata esperienza negativa lo ha predisposto a costruire la teoria delega = pericolo.

Oppure, il manager potrebbe riconoscere un blocco al livello delle emozioni, dove delegare è associato alla paura di perdere il controllo. Il formatore potrebbe allora aiutarlo a dialogare con questa agitazione interiore, sostenendolo nel riappropriarsi delle sue risorse personali, insegnandogli a vivere tale paura come una risorsa per attrezzarsi con un comportamento adeguato. La paura di perdere il controllo potrebbe essere "concretizzata" ed "amplificata", con l'ausilio di un altro partecipante, affinché il protagonista possa sentirne la portata. Infine, la posizione decentrata al di fuori della rappresentazione favorirebbe ulteriori insight e l'integrazione

di nuovi contenuti, fino all'elaborazione di un comportamento adeguato per far fronte alla situazione. Diventare consapevoli di pensieri, emozioni, vissuti, credenze significa riconoscere i principali pattern di funzionamento del proprio sistema, per modificarli o per reintegrarli in chiave positiva dentro di sé e trovare nuove opzioni in linea con i pattern stessi.

Il lavoro sul potenziamento del ruolo deve smuovere strutture psicologiche difensive, abbattere cristallizzazioni, sostenere comportamenti funzionali. L'azione psicodrammatica è intesa come confluenza di dati spaziali, situazionali, corporei, razionali ed emotivi, dove le competenze relative all'affrontare, al diagnosticare al relazionarsi vengono ampiamente sollecitate, permettendo alla persona di intervenire su un problema, focalizzando competenze consolidate e competenze da sviluppare. Questo lavoro non avviene in solitudine: tutti i presenti in qualsiasi momento possono diventare i *doppi* del protagonista, pronti a vivere l'esperienza accanto a lui, calandosi nei suoi panni, aiutandolo a dar forma al non detto. E nel doppiare c'è apprendimento, c'è lo sviluppo di una percezione genuina dell'Altro.

La vera crescita personale consiste nel superare, o almeno nell'attenuare, la paura di dover adottare nuove consapevolezze e nuovi schemi di comportamento, e la conseguente tendenza a rifugiarsi in modalità abituali, anche qualora ciò sia fonte di disagio. Crescere significa impegnarsi realmente nel confronto con l'Altro, con i suoi vissuti e le sue esperienze, impegno che porta anche alla comprensione di sé stessi. Lo psicodramma è, quindi, uno strumento di crescita

adatto soprattutto a quegli adulti che sentono di potersi confrontare, che sentono di potersi assumere la responsabilità delle proprie azioni e che sono disposti a mettere in discussione le loro convinzioni.

Lo sviluppo di competenze trasversali attraverso lo psicodramma rende l'individuo artefice della propria formazione, senza imponendogli alcuna verità, se non la propria, rispettando quelli che, secondo Malcom Knowles, uno dei più noti studiosi dell'apprendimento adulto, sono i bisogni fondamentali del discente adulto, ossia il bisogno di sapere che quanto gli si propone di apprendere costituisce qualcosa di utilizzabile nell'immediato. Inoltre, i percorsi formativi fondati sullo psicodramma indubbiamente valorizzano le esperienze precedenti, sia come base a cui rapportare i nuovi apprendimenti, sia come pregresso talvolta negativo che costituisce una barriera di pregiudizi che fa resistenza all'apprendimento stesso.

La formazione mira, non tanto a produrre il benessere psichico dei partecipanti, ma a migliorarne la professionalità. In tal senso è indispensabile evitare di creare situazioni regressive, sebbene bisogni, frustrazioni e accadimenti privati possano influenzare il rendimento lavorativo. Il contratto formativo sarà il risultato della mediazione fra le richieste della committenza e i bisogni dei partecipanti.

Il lavoro d'aula non potrà esimersi dal considerare la natura del gruppo: artificiale o reale. Molto più libere le dinamiche col primo tipo di gruppo, sarà possibile focalizzarsi

sulla coscienza della propria professionalità. Nel secondo tipo di gruppo, il lavoro si concentrerà inizialmente sull'integrazione del gruppo stesso, perché di recente formazione o perché coinvolto in un momento di crisi.

Il metodo psicodrammatico ben si colloca all'interno della formazione per lo sviluppo del potenziale, dimostrandosi un valido strumento capace di aiutare la persona a superare il rigido e ripetitivo pattern difensivo, fatto di ruoli cristallizzati e modalità copionali, aiutandola ad accedere a ruoli nuovi e comportamenti più rispettosi dell'individuo nella sua globalità.

Progetto formativo “Self Management: la gestione delle emozioni nell’ambiente lavorativo”

Il progetto di formazione è destinato alle aziende della provincia di Trieste, raccolte attorno ad una associazione, di cui non darò altri dettagli per una maggior privacy. Tra i vari servizi, l’associazione offre percorsi di formazione tecnica e percorsi di formazione comportamentale.

Il progetto consiste in 2 giornate consecutive di otto ore cadauna. Il gruppo è artificiale, composto, dunque, da 10 persone che non si conoscono e che non appartengono alla stessa azienda, motivate a partecipare al corso in virtù di una libera adesione.

La finalità del percorso consiste nel portare i partecipanti a prendere coscienza dei vissuti emotivi, degli automatismi comportamentali e degli schemi di pensiero che coinvolgono la loro vita professionale, insegnando loro ad ascoltare, prendersi cura e gestire le emozioni coinvolte, così da realizzare processi creativi in direzione del benessere.

La metodologia adottata in aula propone la sperimentazione del metodo psicodrammatico, più che mai idonea per un lavoro emozionale. Segue una esposizione dettagliata delle due giornate di corso.

1° Giornata

Obiettivi: portare i corsisti a circoscrivere le proprie emozioni all'interno della vita professionale, lasciando ampio spazio per raccontarsi ed essere ascoltati.

In prima battuta è fondamentale lavorare sulla costituzione di un gruppo accogliente e contenitivo, dove poter esperire il piacere della condivisione di vissuti che trovano poco spazio all'esterno. La focalizzazione delle emozioni che accompagnano la vita professionale produce una prima forma di chiarezza interiore, poiché la verbalizzazione ha una efficacia catartica, che non si esaurisce nel semplice sfogo ma si sostanzia nell'acting out, ordinata formulazione verbale in grado di dare nome e gerarchia a sentimenti, tensioni, impulsi, sottraendoli all'ambivalenza confusiva (Paola De Leonardis, 2003). Il raccontarsi acquisisce valore perché emotivamente percepito da altre persone, attenti ascoltatori, che a loro volta faranno dono del proprio vissuto. La condivisione della propria realtà interiore allarga i confini personali dell'individuo e lenisce il senso di solitudine e straneamento della propria condizione.

H. 9.30-10.00

Prima attività: ***Presentazione a coppie dei partecipanti***

I membri del gruppo si dividono in coppie, scegliendosi liberamente. L'obiettivo consiste nel rompere il ghiaccio e dar vita ad un primo contatto tra partecipanti, dove poter mettere in luce quale sia la motivazione che ha spinto a partecipare al corso. In plenaria l'uno presenterà l'altro attraverso la tecnica dell'inversione di ruolo.

La scelta del lavoro a coppie nasce dalla volontà di permettere ai più timidi un approccio graduale al gruppo. La presentazione in plenaria in inversione di ruolo con il compagno presenta diversi vantaggi: obbliga l'ascoltatore ad una maggiore attenzione, attiva la capacità dell'uno di fare da specchio all'altro, offre all'interlocutore una prima occasione per attivare l'io-osservatore, rivela l'impronta interattiva del corso.

H. 10.00-10.30

Seconda attività: ***Raccolta delle aspettative***

La raccolta delle aspettative permette al formatore di conoscere le esigenze dei partecipanti, comprese aspettative "grandiose" che non sarà in grado di soddisfare, ma che potrà contenere sul nascere. Mentre qualcuno giustifica la propria presenza con semplice curiosità, altri esternano il desiderio di imparare ad affrontare positivamente comportamenti ritenuti insoddisfacenti.

H. 10.30-11.00

Terza attività: ***Presentazione del percorso e patto d'aula***

Il formatore presenta brevemente le tematiche del corso, svelandone la natura esperienziale. Dedicare qualche minuto a tale operazione aiuta i corsisti a contenere l'ansia da ignoto. Prosegue con la costruzione del "patto d'aula", il cui fine è trovare un punto di incontro tra le aspettative dei partecipanti e le tematiche prefissate, concordando, altresì, la profondità di indagine a cui è possibile arrivare.

H. 11.00-11.45

Quarta attività: ***Disegno con disposizione a "domino"***

Con un metodo di comunicazione non verbale, quale è il disegno, il formatore invita a fare un disegno dal titolo: "Io all'interno del mio ambiente professionale, ecco come mi vedo!".

L'obiettivo consiste nel creare un primo approccio al tema, senza particolari filtri cognitivi, lasciando spazio alla fantasia.

A turno i corsisti presentano al gruppo il proprio disegno, dandone una breve spiegazione.

Un secondo obiettivo consiste nell'integrare i partecipanti, promuovendo confidenza.

Il formatore non mancherà mai di fornire una breve spiegazione del senso delle attività proposte, al fine di portare i corsisti ad abbassare le barriere, limitandone lo sbigottimento.

Un partecipante si visualizza in un angolo del proprio ufficio additato da tanti colleghi: "Mi percepiscono come un

aggressivo e non fanno altro che rimandarmelo. Eppure io non li investo mai di ingiurie o minacce!”, afferma.

Un altro si descrive come schiacciato da un masso, l'azienda: *“Odio tutti. Mi oberano di richieste irragionevoli!”*.

Un terzo partecipante si disegna al centro del foglio, attorniato dai collaboratori: *“Mi devo occupare di tutto io. E devo aiutarli tutti. Non ce la fanno da soli! Sono così stanca!”*.

Un altro ancora si vede abbandonato su una sedia: *“Sono così fiacco...e anche tanto arrabbiato. I miei capi non capiscono niente!”*.

H. 11.45-12.45

Quinta attività: ***Verbalizzazione di 3 fotografie***

Date molte immagini con soggetti di varia natura, il formatore invita a scegliere 3 fotografie che possano aiutare i partecipanti a focalizzare il proprio vissuto all'interno della vita professionale. Segue la verbalizzazione delle immagini in sottogruppi. In plenaria ognuno espone l'immagine più significativa.

Questa attività vuole essere da stimolo per facilitare l'esplorazione interiore. Dare un nome alle emozioni è il primo modo per trasformare la confusione interiore e creare confidenza con tale vissuto.

Le interazioni di realtà all'interno del sottogruppo attivano scambi comunicativi diretti ma non dialogici: commenti, giudizi, consigli sono banditi, mentre sono sollecitate le abilità di ascolto empatico.

La condivisione in plenaria funge da agente relazionale

poiché favorisce la circolazione di energie, conoscenze, vissuti comuni, elementi indispensabili affinché il gruppo si strutturi come contenitore emotivamente accogliente. Ogni evento, emozione, espressione veicolata all'interno di un gruppo acquista forza e spessore proprio per la presenza di numerosi testimoni, che legittimano e conferiscono dignità a quel vissuto.

H.12.45-13.00

Il conduttore invita ad esternare pensieri ed emozioni al termine della prima mattinata di lavoro.

H. 14.00-15.30

Sesta attività: ***La statua corporea***

Il conduttore offre un nuovo stimolo: “Chi lo desidera può posizionarsi al centro della stanza e mostrare con una statua corporea, statica o in movimento, il vissuto emotivo ricorrente più faticoso che si trova a vivere sul posto di lavoro. Il gruppo è invitato a formulare un titolo per ogni statua corporea”.

L'obiettivo di tale attività consiste nell'incentivare spontaneità e creatività: una statua corporea rappresenta un atto creativo.

Un primo partecipante prende posizione, lasciando che i rimanenti partecipanti verbalizzino a turno un titolo, secondo una personale interpretazione, quale contributo al

protagonista e segno di empatia.

Il conduttore prosegue chiedendo al protagonista un soliloquio, il cui obiettivo è stimolare la riflessione interna, la presa di contatto con il proprio vissuto, al fine di una prima elaborazione trasformativa della condizione di disagio. Il gruppo assume un ruolo chiave, perché diventa fonte di sostegno per i membri che si giocano sulla scena.

Il conduttore offre alcune domande esplorative alla statua corporea:

C: "Cosa esprime il tuo corpo in questa posizione?"

P: "Mi sento ingabbiato"

C: "Dai voce al tuo corpo in questa posizione. Cosa dice?"

P: "Scappa via, vattene di qui"

C: "In quale circostanza provi questa emozione?"

P: "Quando il mio capo mi tratta in modo sgarbato invitandomi ad andarmene se non mi stanno bene le sue direttive"

C: "Di cosa è fatta la gabbia che ti avvolge?"

P: "Delle mie paure, di rimanere senza soldi, senza lavoro..."

C: "Senti di avere delle risorse a tua disposizione per mettere in atto ciò che il corpo ti suggerisce?"

P: "In che senso? Per andarmene? Ho svolto questo stesso ruolo in altre due aziende. Conosco molto bene sia il prodotto, sia il mercato di riferimento"

C: "Quali sono le tue risorse personali?"

P: "Non so, so solo che non posso lasciarmi trattare così ancora a lungo"

C: "Bene per ora ci fermiamo qui. Mi sembra di capire che senti di non poter più trascurare quello che provi. Poi potremo lavorare sulle opzioni a disposizione."

Ad un secondo protagonista il conduttore pone altre domande:

C: "Quando provi questa emozione dici...?"

P: "Sono stufo marcio"

C: "Quando provi questa emozione vorresti...?"

P: "Ribattere in modo grintoso"

C: "Quando provi questa emozione fai...?"

P: "Mi isolo"

Gli obiettivi di queste domande consistono nell'alimentare nel protagonista il processo di conoscenza delle proprie emozioni a livello fisico, portandolo a riflettere sulla coerenza, o meno, tra il proprio sentire-fare-volere, al fine di acquisire una certa sostenibilità emotiva e una progressiva capacità di far fronte alla situazione.

Al terzo protagonista il conduttore chiede:

C: "Cosa ti manca di più in questa posizione?"

P: "La percezione che domani andrà diversamente"

C: "Quale è l'organo più colpito in questa posizione?"

P: "Il cuore"

C: "Concentrati sul cuore e lascia che ti parli. Il corpo ci offre sempre un messaggio, ma troppo spesso non gli diamo il tempo necessario per esprimersi o non lo ascoltiamo. Cuore, racconta qualcosa di te"

P: "Sono un cuore che batte lentamente"

C: "E questo cosa comporta?"

P: "Sono scorato"

C: "Ci sono altre emozioni che albergano in te?"

P: "Sono arrabbiato"

C: "Hai un messaggio per il tuo proprietario?"

P: "Basta!"

Il resto del gruppo viene invitato ad offrire alla statua una domanda che funga da stimolo per una possibile trasformazione di quanto rappresentato. Diversi sono i contributi dei presenti:

“A cosa dovresti dire basta?”

“Quanto vuoi rimanere così?”

“Cosa ti serve per rendere quel basta concreto?”

“Chi può aiutarti ad uscire da questa situazione?”

“Cosa puoi fare di diverso che non hai mai osato fare?”

Il protagonista è invitato ad accogliere dentro di sé gli stimoli ricevuti, senza verbalizzare alcuna risposta.

Il conduttore prosegue:

“Chiedi al tuo proprietario di assumere una postura diversa da questa, che sia rappresentativa di una dimensione di benessere...come vanno le cose in questa nuova posizione? Quale operazione ha fatto su di te il tuo proprietario per assumere tale nuova postura? Forse ti ha svuotato di qualche elemento o forse ti ha potenziato di qualche elemento?”

Il conduttore prosegue chiedendo ai partecipanti di disporsi più o meno vicino alla statua corporea del terzo protagonista secondo eventuali risonanze, sollecitando l'invio di messaggi (comunicazione intersoggettiva). Il messaggio non è un consiglio, ma è occasione per parlare di sé e offrire all'interlocutore qualcosa a lui funzionale. Al messaggio non può essere data una risposta (sospensione della risposta), pena il verificarsi di una comunicazione interdipendente.

Altri tre partecipanti si espongono nell'attività della statua corporea, valorizzandone il contributo esplorativo.

H. 15.30-16.30

Settima attività: ***La sedia vuota***

A turno i partecipanti siedono su una sedia posta al centro dell'aula, ponendo di fronte a sé una sedia vuota, sulla quale immaginano di farvi accomodare una persona significativa appartenente al mondo professionale. In una condizione di semirealtà, essi incontrano l'interlocutore, al quale possono esplicitare ciò che ritengono funzionale al proprio benessere emotivo.

L'obiettivo consiste nell'esternare percezioni, emozioni, proiezioni, desideri in relazione alla persona immaginata. Seppur simulato, l'incontro si fa altamente significativo e catartico. La sedia è un elemento ausiliario che aiuta il protagonista a sviluppare la sua azione interiore. Il gruppo è un elemento fondamentale perché diventa testimone dell'evento.

H. 16.30-17.00

Ottava attività: ***Condivisione delle risonanze***

In sottogruppi, i partecipanti sono invitati a verbalizzare i vissuti esperiti durante l'ultima attività.

H. 17.00-17.45

Nona attività: ***Gioco di ruolo***

Data la consegna: “Assumete il ruolo della persona appartenente al vostro mondo professionale con cui avete un conflitto aperto o rispetto alla quale provate disagio. Siete in pausa pranzo con altri colleghi. Avete voglia di sfogarvi; parlate di voi ai colleghi, raccontandovi”.

Il gioco di ruolo permette la sperimentazione di situazioni dove l’individuo può assumere ruoli vari e diversi, a volte poco conosciuti o poco sperimentati. Questa attività offre nuovamente la possibilità di esplorare il controruolo. Conoscerne il vissuto, le esigenze, le preoccupazioni, i bisogni, grazie alla tecnica dell’inversione di ruolo, migliora l’interazione.

Al termine dell’attività, i partecipanti sono invitati alla metacomunicazione, ovvero a verbalizzare cosa hanno provato durante l’inversione di ruolo.

La prospettiva di cambiamento non è legata alla quantità dell’esperienza o delle informazioni accumulate, ma alla possibilità di un loro riutilizzo e di una trasformazione. La rielaborazione richiesta dal formatore obbliga ad una osservazione di quanto esperito e permette la ricodifica dell’esperienza, trasformandola in apprendimento.

H. 17.45-18.00

Conclusione della giornata

2° Giornata

Gli obiettivi della seconda giornata vertono sulla focalizzazione di strategie di coping. In un momento di impasse le risorse personali si affievoliscono e si può essere sovrastati dalla sensazione di non farcela. Focalizzare le proprie competenze interne e trovare un compito sostenibile producono un senso di potenza e forza interiore.

H. 9.00-9.30

Apertura della giornata. I partecipanti vengono sollecitati a lasciar emergere riflessioni e dubbi prodotte in seguito alla precedente giornata di lavoro, nonché nuove aspettative rispetto alla giornata in corso

H. 9.30-13.00

Prima attività: **Lavoro con protagonista**

Coloro che lo desiderano possono proporre all'analisi del gruppo una situazione relazionale vissuta come complessa o problematica, insoddisfacente sul piano operativo e sul piano emotivo.

Il lavoro sull'auto-caso ha l'obiettivo di sviluppare una

consapevolezza profonda relativa ai propri pattern interiori e relazionali, attivando concretamente “qui e ora” una possibilità di uscita da un contesto vissuto come privo di alternative. Non è importante ricostruire la verità dei fatti, bensì dare rilevanza all'esperienza soggettiva. Il protagonista può rivisitare il suo atomo professionale proprio in funzione delle nuove percezioni di sé che l'agire sulla scena offre ai suoi occhi. La drammatizzazione consente di attivare prima l'io-attore poi l'io-osservatore, aprendo all'insight.

Tale lavoro consente a ciascun membro di sviluppare apprendimenti indiretti attraverso le risonanze che la drammatizzazione produce.

Il conduttore spiega brevemente in cosa consiste l'elaborazione psicodrammatica dell'autocaso, contrattando con i partecipanti la disponibilità a giocare i ruoli richiesti dal protagonista.

Resoconto dell'auto caso

Conduttore: Antonia vieni al centro della sala con me.

Antonia: ok

C: Come stai? Che cosa senti?

A: Un po' di apprensione...

C: Comprensibile, strada facendo andrà meglio. Vuoi raccontarci chi è coinvolto in questa situazione?

A: Il mio capo. Ho in mente una situazione di un mese fa circa quando il mio capo mi ha proposto un cambio di reparto. In realtà non si stava facendo una vera proposta, ma mi stava imponendo la sua decisione.

C: Ok mettiamo in scena questo dialogo tra voi due. Scegli

qualcuno tra il pubblico che possa fare te, un tuo alter ego, e un io-ausiliario che possa calarsi nei panni del capo.

La protagonista sceglie le due figure, che divengono reali perché incarnate da un io-ausiliario che ne offre un'immagine viva. L'io ausiliario aiuta il protagonista ad oggettivare la visione interna del suo mondo interiore. Il semplice racconto in forma diretta separa la persona dalla qualità profonda dell'esperienza e opera una ricostruzione inconsapevole del caso tendenzialmente indulgente verso di sé. Al contrario, la messa in scena porta il protagonista ad entrare prepotentemente nell'esperienza soggettiva rivivendola nel qui e ora.

Gli altri membri del gruppo, coloro che fanno da pubblico, o meglio uditorio, sono coinvolti in personali processi di identificazione o differenziazione stimolati dalla rappresentazione. Solo una profonda dimensione di rispetto e assenza di giudizio, di reciprocità telica positiva, di empatia e confidenza permette al protagonista di attualizzare il proprio mondo interiore, sapendo di potersi fidare del ruolo attivo di ogni altro partecipante, presente con tutto sé stesso ed emotivamente partecipe.

Lo strumento psicodrammatico modifica gli aspetti percettivi di una realtà che rimane di per sé la stessa, ma è proprio cambiando o acquisendo nuovi punti di vista che quella stessa realtà si fa meno penosa.

C: Connota il tuo capo con tre aggettivi.

A: Competente, competitivo, carrierista, manipolatorio.

Il protagonista connota il controruolo secondo la propria realtà soggettiva.

C: Conosciamolo meglio. Inversione di ruolo con il capo.

C: Buongiorno, le posso fare qualche domanda?

Come si chiama? Quanti anni ha? Quale è il suo ruolo? Da quanto lavora in questa azienda? Che momento è della sua vita professionale? Che ne pensa di Antonia? Se dovesse darle un feedback di miglioramento cosa direbbe?

A: (in inversione di ruolo con il capo) Mi chiamo Pietro, ho 42 anni, sono il capo produzione, lavoro qui da 4 anni, in passato ho lavorato altrove crescendo in questo ruolo. Sono contento dei miei risultati. Ho un bimbo di 4 anni. Mah...Antonia è... competente, forse un po' timida, dovrebbe essere più decisionista, più grintosa forse.

La breve intervista in inversione di ruolo con il capo indaga in modo più approfondito la natura della relazione tra la protagonista e la persona portata in scena. Questa tecnica produce decentramento percettivo, offrendo la possibilità di vedere sé stessi con gli occhi dell'Altro, attuando un percorso di auto ed etero percezione da cui deriva l'insight.

C: Torna nei tuoi panni Antonia. Come hai vissuto il ruolo del tuo capo. Cosa hai visto di lui?

A: Ho fatto un po' fatica. Sì, penso che di me pensi proprio quello!

C: E tu sei d'accordo in merito?

A: Mi piacerebbe essere più decisionista e grintosa, sì, è vero.

C: Ed ora qualcosa di te, Antonia. Che periodo è, questo, della tua vita. Ti va di accennare qualcosa in merito?

A: Sono single, mi piace questa azienda. Sono un capo reparto.

C: Ti aspetti altro da questa azienda?

A: Sono sei anni che sto in quell'ufficio e vorrei che mi

valorizzassero facendomi lavorare nel dipartimento farmaceutico.

C: Chi è a conoscenza di questo desiderio?

A: L'ufficio risorse umane.

C: Quale è il tuo rapporto con il tuo capo?

A. Formale.

C: Hai mai avuto problemi con lui in passato? Conosce la tua volontà di lavorare nel farmaceutico?

A: Non mi sembra uno che sa ascoltare, né capace di tenere conto della mia opinione. Non gli ho mai detto niente del reparto farmaceutico.

C: Perché?

A: Perché non credo gliene importi niente.

C: Allora Antonia, mi sembra che rimettere in scena il colloquio avvenuto tra voi possa essere significativo per te.

Per poter accompagnare il protagonista nell'esplorazione di una situazione problematica ai suoi occhi è necessario creare le condizioni più opportune affinché possa riviverla in modo significativo. Attribuire un'aura di "teatralità" al racconto, grazie alla messa in scena, stimola la persona a dare valore e rilevanza a ciò che sta facendo, facilitando la presa di contatto con i pensieri e le emozioni che costituiscono l'esperienza. La sessione psicodrammatica si svolge in un piano di semirealtà dove la situazione ricreata sul palcoscenico non è reale ma lo sono le emozioni prodotte.

C: Ci interessa l'essenza del colloquio: le parole, la voce, il linguaggio non-verbale. Magari nella realtà è durato parecchio...qui puoi stare sugli elementi salienti. Tu interpreterai tutti e due i ruoli, te stessa e il tuo capo, così gli

ausiliari potranno riprodurli con esattezza, proprio come è avvenuto nella realtà.

Adesso costruisci il luogo in cui si è svolto l'incontro...devi usare un po' di fantasia. Che oggetti possiamo usare?

A: Una scrivania e due sedie. Siamo nel mio ufficio.

C: Ok. Torniamo a quel momento e a quel luogo. Chiudi gli occhi per un attimo. Quando batterò le mani, sarai proprio lì.

A: Ok.

C: Chi inizia questa scena?

A: Il mio capo.

C: Entra in inversione di ruolo con il tuo capo e facci vedere cosa ti dice. Quando ti fermerai comprenderò che la parola passa a te. Riprenderai i tuoi panni e così di seguito fino a che riusciamo a ricostruire il dialogo.

A: Ciao Antonia, ti volevo incontrare perché voglio proporti una nuova esperienza, un cambio di reparto, l'MTE. Mi sembra molto adatto a te (detto con voce assertiva e direttiva).

A: (nei propri panni, seduta composta, testa bassa) Sì.

A: (inversione di ruolo con il capo) Quindi, visto che sei d'accordo, direi che in due settimane puoi fare il passaggio di consegne a Marco e spostarti.

A: (nei propri panni) Ma...ok (detto con voce rassegnata).

A: (inversione di ruolo con il capo) Marco è pronto per sostituirti e tu puoi fare una bella esperienza di sviluppo.

A: (nei propri panni, testa bassa) Ok.

C: Soliloquio: Antonia, metti in parole ciò che provi in questo momento.

A: Sono nera dalla rabbia. Mi sta fregando ma non rispondo niente. Sono una poveretta molle come un fico!

C: Come prosegue questa scena?

A: È finita qua. Esce tronfio. E io resto con la coda tra le gambe!

C: Non hai aggiunto niente?

A: Niente.

C: Ti capitano spesso situazioni simili?

A: Tutte le volte che mi sento aggredita io sto zitta e non dico niente.

C: Quali sono state le parole o le modalità che ti hanno fatto sentire aggredita?

A: Ma era così sicuro di sé stesso!

C: Essere sicuro corrisponde ad essere aggressivo per te?

A: Beh...era deciso. Così deciso...

C: Dunque stai lì passiva quando di fronte a te c'è una persona molto assertiva e sicura di sé.

A: Praticamente...e intanto mi rodo dalla rabbia.

C: Cosa altro provi?

A: Impotenza.

C: Niente altro?

A: Non voglio mica cadere depressa!

C: Mi stai dicendo che sotto sotto provi qualcosa d'altro?

A: Sono anche triste.

C: Quindi sotto la rabbia c'è la tristezza. Una copre l'altra. La rabbia ti serve per non sentire la tristezza? Sopporti meglio sentirti arrabbiata che triste?

A: Indubbiamente

C: Hai un'idea di quale comportamento sarebbe stato migliore per te in questa situazione?

A: Ribattere!

C: Proviamo a mettere in scena nuovamente questo incontro, così puoi farci vedere come ribatteresti.

La scena prende vita nuovamente, ma Antonia rimane ancora una volta in silenzio, abbassando la testa

C: Soliloquio. Cosa ti passa dentro?

A: Non ce la faccio, non mi esce niente. Mi sento impotente

C: Ascolta per un po' la tua impotenza. In quale parte del corpo la senti?

A: Nel petto. Mi viene in mente quando mio fratello mi sgridava...con quella voce tanto dura. Non chiedeva mai la mia opinione. Mi ordinava le cose. E io zitta o erano urla.

C: Quindi è una impotenza lontana nel tempo. Stai reagendo oggi, come facevi da bambina con lui?

A: Mmm...

C: Ti capita spesso di sentirti impotente?

A: Sì, ogni volta che sto zitta e non reagisco.

C: Cosa ti fa più paura nella possibilità di reagire?

A: Il fatto che potrebbero iniziare a urlare.

C: Come faceva tuo fratello se ti opponevi alle sue decisioni?

A: Sì.

C: Hai fatto tuo uno schema del passato, mi sembra di capire.

A: Eh, specie in azienda. Sto più spesso in silenzio che dire la mia.

C: Rimani passiva.

Si sostanzia un comportamento passivo in quelle situazioni in cui si finisce per subire il comportamento, l'idea, i problemi altrui e che determina rinuncia ai propri diritti e desideri, sottovalutazione di sé, lamentazioni continue, auto-percezione di essere in difetto, uso di giustificazioni quali alibi per scagionarsi da eventuali responsabilità.

A: Molto passiva.

La caratteristica penalizzante che connota il comportamento passivo è proprio quella di non riuscire ad affermare il proprio pensiero o sentimento.

C: Non è questa la sede per approfondire la dinamica relazionale con tuo fratello, ma ciò che ti invito a focalizzare è il fatto che rispondi al tuo capo come rispondevi a tuo fratello, il passato viene tenuto vivo nel presente, la rabbia ti serve per coprire la tristezza, evidentemente un sentimento di difficile gestione per te o forse che non potevi esprimere in famiglia.

C: Se la tua volontà è quella di reagire ed esprimere la tua opinione, puoi provarci qui sulla scena, allenandoti a sostenere dentro di te emozioni scomode. Rimettiamo in scena il dialogo un'altra volta.

Nel momento clou dell'azione, Antonia si blocca di nuovo. Il conduttore invita i presenti a mettere in parole ciò che lei non riesce ad esprimere, facendole da "doppio".

C: Chi sente di poter prendere i panni di Antonia e dare voce ai non detti, a ciò che lei non riesce ad esprimere?

1 Partecipante: Sono così triste che mi si soffocano le parole in gola.

2 Partecipante: Se apro la bocca esplodo dalla rabbia, meglio tacere.

3 Partecipante: Se rispondo mi catterà.

4 Partecipante: Mi sento come una bambina vessata, sono impotente.

C: Di tutte queste voci qualcuna ti risuona di più?

A: Quella della tristezza.

C: La profonda tristezza ti soffoca le parole in gola

A: E l'idea che mi catterà

C: È realistico che ti licenzi?

A: Non tanto! (detto sorridendo)

C: Questa esclusione poteva forse riservartela tuo fratello, magari allontanandoti per giorni...

A: Infatti, ho anche paura di essere emarginata.

C: Ora esci dalla scena, mettiti in piedi su questa sedia. Da qui guarda i tuoi ausiliari rimettere in scena il dialogo con il tuo capo. Tu ora fungerai solo da osservatore.

Nello psicodramma ci sono spazi deputati all'azione e spazi deputati all'osservazione. L'lo-attore è stimolato dalla concretizzazione del mondo interno sullo spazio scenico, mentre l'lo-osservatore è stimolato dalla presa di distanza (in questo caso la sedia consente una visione dall'alto), dalle tecniche di specchio e doppio. È proprio questa possibilità prima di agire, poi di riflettere sul proprio agito, ciò che produce l'insight.

Il bisogno di individuazione è la tendenza alla differenziazione, spinta a distinguersi, spinta a divenire. Dalla fase fusionale, il neonato passa alla fase di individuazione, dove inizia a percepirsi separato dall'oggetto. Un'esperienza positiva in questa fase è una buona premessa perché l'individuo possa affrontare altri momenti individuativi (autonomia, autoaffermazione) nella vita da adulto senza l'angoscia dell'abbandono, della solitudine. Antonia lascia intendere un rapporto conflittuale con il fratello, che pure costituisce una figura di riferimento appartenente alla sua infanzia. Sebbene non sia possibile approfondire i contenuti di tale relazione in questa sede, è quantomeno utile stimolare la comprensione di quanto emerso nella messa in scena, quale stimolo per ulteriori approfondimenti nelle sedi opportune. Antonia si porta il peso di antichi copioni comportamentali appresi nell'infanzia ed

ancora agiti nel presente all'interno dinamiche relazionali complesse, per quanto oggi tali forme difensive siano inefficaci.

Nello psicodramma è la funzione di specchio che assolve alla possibilità di autodefinizione, come moto di separazione ed individuazione che restituisce al singolo una visione di sé nuova ed arricchita. Tale funzione è favorita dalla tecnica della balconata - o visione dall'alto - che stimola l'io-osservatore a riflettere sui comportamenti dell'io-attore. Altra modalità idonea è costituita dalla richiesta al gruppo di fornire al singolo dei rimandi tipo "io ti vedo così...". Sono modalità individuative perché mettono in luce le peculiarità del singolo, definendolo, distinguendolo dagli altri.

C: Antonia, ora che hai rivisto tutto il dialogo dall'alto, senza essere coinvolta in prima persona, che riflessioni puoi fare?

A: Pietro non è aggressivo. Sono io che lo vivo così! Mi rendo conto che sto zitta a prescindere da cosa mi si dica. Di fronte all'autorità sto zitta. Come di fronte a mio fratello stavo zitta, forse perché era l'autorità per me.

C: Questa è una buona presa di coscienza. Ora torna in scena e prova a sperimentare un comportamento nuovo. Sei in un luogo protetto e puoi darti questo permesso. Vuoi? Prima però penso sia importante procedere con questa attività: elencami le tue risorse professionali e non solo.

A: Beh sì, competente, preparata, onesta, disponibile, collaborativa

C: Scegli tra l'uditorio chi possa incarnare queste diverse parti di Antonia e disponibile più o meno vicino a te, secondo quanto senti siano risorse importanti in questa situazione.

Il protagonista dispone le varie parti di sé intorno a sé

(davanti, dietro, di fianco, più in alto o più in basso), con un gradiente di vicinanza o lontananza spaziale consono al significato psicologico ad esse attribuito. La sociometria personale aiuta ad indagare aspetti intimi di sé, facilita la relazione tra parti di sé, consente di valorizzare parti nascoste di sé.

C: Fai inversione di ruolo con ognuna di queste tue qualità, personificandole, cosicché possano inviare ad Antonia un messaggio significativo.

A: (inversione di ruolo con la parte competente) Antonia, non ti licenzierà, sei una risorsa valida per Pietro, ricorda quanti progetti ha sviluppato grazie al tuo contributo!

A: (inversione di ruolo con la parte onesta) Antonia, ti svaluti, ma la tua trasparenza è una risorsa non da poco.

A: (inversione di ruolo con la parte disponibile) Antonia, disponibile non vuol dire incapace di dire di no. Svegliati!

A: (inversione di ruolo con la parte collaborativa) Antonia, ovunque andrai saprai ritagliarti il tuo posto con i colleghi.

A: (inversione di ruolo con la parte preparata) Antonia, vattene. Un altro posto lo trovi!

C: Ora torna nei tuoi panni, mettiti al centro della scena e riascolta tutti questi messaggi. Mi sembra di capire che non ti manchino le risorse!

A: Eh ma me ne dimentico spesso però!

C: Che effetto ti fanno queste parole?

A: Mi fanno sentire meno impotente, più valida.

C: Ora che ti sei riappropriata delle tue risorse, senti di avere qualcosa da dire al tuo capo? Lo facciamo sedere qui di fronte a te su questa sedia.

A: (rivolgendosi all'ausiliario che incarna Pietro) lo voglio spostarmi nel farmaceutico. Non sento uno sviluppo di carriera

nella tua proposta. Voglio rifare presente all'ufficio risorse umane la mia idea.

C: Come ti senti?

A: Soddisfatta, potente

C: Vuoi ascoltare la sua risposta?

A: No, voglio parlare con l'ufficio risorse umane, piuttosto! Domani appena rientro in azienda. Mi sono resa conto che non manifesto spesso il mio punto di vista. Come possono sapere come la penso se rimango zitta?

C: Quindi hai appena deciso il tuo "compito sostenibile": parlare con l'ufficio risorse umane, domani. Ci fermiamo qui, direi.

Lo strumento psicodrammatico riesce a dare risposte nuove a contesti vecchi. Gli io-ausiliari fungono da specchio, permettendo al protagonista di esaminare la relazione da una distanza significativa che gli consente di prendere in esame soluzioni realistiche alternative.

C: Congedati dai tuoi ausiliari e disfa la scena. Grazie a tutti per la qualità della presenza, l'ascolto e la partecipazione emotiva che c'è stata. Adesso vi chiedo di verbalizzare eventuali vissuti prodotti dalla rappresentazione.

Il lavoro si conclude con la fase di sharing: i membri del gruppo esprimono pensieri ed emozioni personali suscitati dalla rappresentazione, evitando giudizi di valore o consigli, come chiesto dal conduttore. Tale condivisione porta all'integrazione dei vissuti emersi durante la messa in scena. Il momento di sharing mostra l'universalità delle emozioni, legittima quanto portato in scena dal protagonista, crea una matrice comune. Tale condivisione solleva il protagonista dal peso della propria condizione e legittima il suo vissuto. Il pubblico non ha solo

funzione di eco dei sentimenti, ma è testimone dell'evento scenico. L'autoespressione di ciascun membro in questa fase del lavoro psicodrammatico è essenzialmente autodistintiva e autoindividuativa, in quanto i soggetti enunciano la propria specificità e riconoscono quella altrui.

Gli elementi salienti di questo lavoro con protagonista sono: la messa in scena, la focalizzazione delle emozioni coinvolte, la rilevazione di modalità copionali, l'individuazione e l'attivazione di opzioni alternative.

Il conduttore, nella fase preliminare, delinea meticolosamente la cornice del lavoro, esplicitando il macro obiettivo del lavoro, le fasi che scandiscono il processo, il ruolo che è richiesto al gruppo. La definizione precisa della struttura del lavoro consente al trainer una gestione sicura del percorso, consentendo ai partecipanti di contenere le tipiche ansie legate al nuovo.

L'obiettivo specifico del lavoro con protagonista viene precisato solo dopo che questi ha fornito i primi elementi del problema. Spesso coincide con la risposta alla domanda: "Quale sarebbe stato per te il migliore dei comportamenti possibili?". Trattasi, quindi, di un obiettivo che coincide con un comportamento concreto e realisticamente verificabile, requisito primo perché un obiettivo sia ben formulato. Il secondo requisito è che l'obiettivo sia desiderabile e quindi associato ad una percezione di vantaggio. Il terzo requisito è che sia sotto la responsabilità della persona. Quanto formulato dalla protagonista risponde a tutti questi canoni.

Un obiettivo può essere, inoltre, "esterno", quando il raggiungimento coincide con effetti desiderabili sugli altri o sul contesto, "interno", quando la conquista produce effetti di

benessere. Nel caso di Antonia l'obiettivo è esterno nella misura in cui aumenta la possibilità concreta di influenzare la decisione del capo attraverso una comunicazione assertiva, è interno nella misura in cui, una volta raggiunto, aumenta il senso di autostima.

Questo lavoro poggia sul presupposto teorico che un'esperienza relazionale viene vissuta in termini di emozioni, pensieri e comportamenti nel migliore dei modi praticabili, sebbene vi siano altre opzioni possibili, realisticamente e concretamente attivabili. La protagonista individua nuove opzioni comportamentali, allargando la propria mappa di riferimento interno, le possibilità di gestione del proprio ruolo. Tutto il gruppo partecipa a questo processo, grazie a risonanze e immedesimazioni, attivando le personali modalità di comprensione ed elaborazione dei dati di realtà, lavorando sia su un piano logico-razionale, sia su un piano emotivo, ristrutturando così parti della propria storia personale.

Attivare una nuova opzione comportamentale significa creare i presupposti affinché in futuro la persona possa vivere l'esperienza in modo nuovo, migliore per lei, più efficace in relazione all'obiettivo. Il presupposto teorico è in questo caso che ciò che si "sente" profondamente come possibile durante la messa in scena, sarà praticabile anche nel futuro. Il lavoro psicodrammatico è finalizzato, dunque, a far esperire come possibile, alla mente e al corpo, ciò che ora possibile non è.

Se a volte la nuova opzione è sentita come possibile immediatamente, grazie ad un insight che porta alla coscienza della persona qualcosa di nuovo al di fuori dalla propria mappa di riferimento (una frase, una tonalità nella voce, un gesto, ecc), altre volte la conoscenza nuova avviene solo a livello razionale,

dove la persona capisce che dovrebbe agire in un determinato modo ma nella realtà non le è possibile. In questo caso una tecnica efficace consiste nell'attivare un dialogo tra le parti di sé in contrasto, facendo precedere tale operazione da un momento di focalizzazione delle risorse personali. Ad un primo livello la tecnica opera in termini di ampliamento della comprensione, di allargamento della consapevolezza, di costruzione di nuovi collegamenti. A questo livello la comprensione più profonda dell'esperienza libera nuove possibilità di azione. Ad un secondo livello la tecnica opera in termini di contatto, di riconoscimento, di rinforzo, di consolidamento di varie parti di sé e quindi della ricchezza delle opzioni disponibili. Ad un terzo livello la tecnica opera un allentamento delle rigidità che deriva dall'incapacità delle varie parti di dialogare tra loro.

Antonia rimane passiva per non perdere l'approvazione degli altri. Sperimentare sulla scena un comportamento diverso le permette di sciogliere la rigida associazione tra passività ed accettazione, scoprendo che talvolta un atteggiamento più assertivo risponde ai suoi veri bisogni. Inoltre, scoprendo le antiche radici di un simile atteggiamento, ella è maggiormente in grado di scegliere come comportarsi, avviando una separazione tra il là e allora ed il qui e ora.

H 14.00-16.00

Pillole teoriche

Il formatore approfondisce in modalità frontale alcune tematiche emerse durante la messa in scena. La sola attività

esperienziale rischia, a volte, di rimanere un evento isolato se non supportata da nozioni e teorie che possono rafforzare nei corsisti la certezza delle proprie intuizioni.

Teoria dell'“ansia sociale”.

La paura persistente di una valutazione negativa da parte degli altri in situazioni sociali, unita al timore di provare umiliazione e di trovarsi in imbarazzo, porta a comportamenti passivi o aggressivi, che non soddisfano né sul piano delle sensazioni personali, né sul piano relazionale.

Le cinque macro-categorie cui si riconducono tutte le situazioni socialmente ansiogene sono: la critica, la perdita, l'intimità, l'attenzione, il confronto.

L'ansia da “critica” nasce in tutte quelle situazioni in cui la persona si trova a dover dare o ricevere un giudizio positivo o negativo. L'ansia sociale conseguente a “perdita” è quella generata da situazioni nelle quali esiste il timore di non riuscire ad instaurare un rapporto interpersonale (sentimentale, professionale, di amicizia, ecc.) desiderato o derivante dal timore che un rapporto esistente si possa interrompere. L'ansia da “intimità” fa riferimento a tutte quelle situazioni in cui vi è un differente modo di trasferirsi calore interpersonale e il conseguente differente modo di concepire il rapporto. L'ansia sociale dovuta ad “attenzione” si traduce in comportamenti che consistono nel non esprimere il proprio pensiero per evitarsi di essere al centro dell'attenzione o esprimerlo con modalità inadeguate. Nella categoria “confronto” rientrano, infine, tutte quelle condizioni emotive conseguenti al non sentirsi all'altezza del compito che si è chiamati a svolgere, da cui deriva anche la difficoltà nel saper dire di no.

L'azione dell'ansia sociale può essere neutralizzata o attenuata attraverso comportamenti che permettono di evitare l'ingresso nello stato di disagio. Nel momento in cui si deve formulare o ricevere un giudizio (critica), positivo o negativo che sia, è utile adottare l'argomentazione, ovvero supportare il giudizio di esempi, affinché questo risulti il più possibile motivato, oppure è bene chiedere spiegazioni, così da indurre l'interlocutore ad un approccio maggiormente razionale e poter trarre utili feedback. Il disagio derivante dal timore che un rapporto interpersonale esistente possa interrompersi o che una relazione desiderata non si instauri (perdita) può essere attenuato utilizzando il sostegno, ovvero assicurare l'interlocutore sul fatto che il rapporto interpersonale non verrà guastato, oppure utilizzare il sostegno per attivare un dialogo interno con sé stessi, assicurandosi del fatto che una idea contraria non è motivo sufficiente per interrompere una relazione, purché si curi la modalità di espressione del proprio punto di vista. Il disagio che deriva dal differente modo di trasferirsi calore interpersonale (intimità) può essere attenuato dall'avvicinare il proprio modo di concepire il rapporto con l'altro con quello gradito all'interlocutore e/o indurlo a fare altrettanto, al fine di trovare un certo allineamento fra le due modalità. Nelle situazioni in cui si è costretti a mettersi al centro dell'attenzione, può essere utile l'azione della riformulazione, che consiste nel riprendere un concetto espresso o nel chiedere all'interlocutore di riformularlo al fine di spostare l'attenzione dal soggetto al contenuto. Infine, per tutte quelle situazioni nelle quali non ci si sente all'altezza del compito o in grado di sostenere un'idea, ivi compresa la difficoltà nel riuscire a dire di no (confronto), potrebbe essere idoneo fare proposte, sostituire un "no" con un

“si potrebbe fare così...”, fino ad affermare l’idea rispetto alla quale non ci si sente all’altezza come una delle possibili opzioni.

Per quanto le operazioni sopraelencate possano avere una certa validità, è pur vero che per superare l’ansia sociale è necessario lavorare in modo approfondito sui meccanismi interiori che la generano, toccando tematiche legate alla propria autostima, alla gestione dello stress, all’alfabetismo emotivo.

Con analfabetismo emotivo si intende l’incapacità di ascolto e comprensione del proprio mondo interno, la cui scarsa considerazione, a favore di un approccio razionale e oggettivo, impedisce di risolvere problemi complessi. Dalle emozioni e dalle loro conseguenze è, invece, possibile trarre apprendimento. Soffermarsi a riflettere su alcune caratteristiche emotive, verificandone le implicazioni, consente di incanalare le emozioni in forme produttivamente valide. L’intelligenza emotiva⁶ rappresenta proprio quell’insieme di capacità di riconoscimento delle proprie e altrui emozioni, di controllo delle stesse e di indirizzamento verso fini di tipo pratico, sia come spinta motivazionale interna che come impegno pratico nei confronti degli altri. Le emozioni appartengono al codice analogico ed informano sulla dinamica della relazione in corso, gettando uno sguardo su come siamo dinamicamente impegnati a costruire i contesti di cui siamo parte. Essere coscienti delle emozioni provate all’interno di una relazione restituisce sia la visione che di quell’interlocutore abbiamo, sia di aspetti delle nostre passate esperienze relazionali, di cui possiamo avere perso consapevolezza. Noi non siamo i nostri moti emozionali

⁶ Goleman, D. – Lavorare con Intelligenza emotiva, Rizzoli, 1999

automatici; noi siamo il tipo di dialogo che instauriamo con i nostri moti emozionali e lo stile con cui li gestiamo. Il compito di un lo sano è quello di stabilire un dialogo con il proprio mondo interiore. Provare emozioni tipo paura, rabbia, confusione non è di per sé negativo. Avviare un processo di conoscenza dei propri stati emozionali in situazioni complesse o conflittuali avvia un dialogo interiore che permette al conflitto di evolversi, perché la confusione è il conflitto stesso. Dare un nome alle emozioni, senza ingigantirle, né minimizzarle, ma imparando a definirle con precisione per ciò che sono trasforma la confusione interiore, creando confidenzialità interiore. Spesso un conflitto, se gestito in maniera disfunzionale, può portare rancore, separazioni insanabili, fallimenti, mentre, se affrontato nel giusto modo, aumenta la comprensione di sé stessi e dell'Altro, rafforzando i legami, modificando le situazioni, perché cela una grande opportunità di apprendimento. Utilizzare il conflitto in ottica trasformativa comporta la capacità di dialogare con il vero motivo che lo ha causato, la parte sommersa ed invisibile, altro dai pretesti che affiorano in superficie. E queste ragioni sono sempre di natura emotiva ed hanno a che fare con le emozioni che proviamo e che provano le altre persone coinvolte.

La Programmazione Neuro Linguistica⁷ insegna che più proviamo una emozione e più quella emozione diventa una abitudine. Lo stesso avviene con i pensieri negativi: si possono cementare fino a diventare ancora più radicati, quale modo abitudinario di pensare. Più la parte inconscia riceve messaggi

⁷ Richard Bandler, John Grinder, *La struttura della magia*. Casa editrice Astrolabio-Ubaldini, Roma, 1981.

distruttivi, negativi, identici, più quei messaggi diventano un'abitudine, che si trasforma in credenza, qualcosa da non mettere più nemmeno in discussione. Diviene, dunque, importante imparare a lasciare passare le informazioni utili al raggiungimento dei propri obiettivi, alla propria crescita personale, mettendo una barriera a messaggi inutili e nocivi.

Diverse sono le tecniche a disposizione tra cui scegliere quella più consona alle proprie inclinazioni ed esigenze. Da un lavoro corporeo, finalizzato ad insegnare come la chiave della consapevolezza delle emozioni stia nella esperienza corporea, all'applicazione di differenti pratiche di meditazione, a esercizi di approfondimento della consapevolezza interiore. La potenza della consapevolezza al servizio del contatto con i nuclei emotivi profondi esalta il potere curativo delle emozioni, promuovendo il cambiamento e il benessere.

In particolare, la Mindfulness⁸ (traduzione inglese del termine “sati” proveniente dall'antica lingua orientale pali, che sta ad indicare consapevolezza della mente e del cuore, attenzione al momento presente, pienezza del cuore) ha il vantaggio di poter essere praticata in solitudine. È una tecnica meditativa, che insegna ad essere calati totalmente in ciò che si vive momento per momento, uscendo dalla modalità del fare per entrare in quella dell'essere. Concentrandosi sul respiro, ascoltando il corpo, si parte per un viaggio alla scoperta di sé. Gli effetti positivi di tale pratica sono ormai scientificamente comprovati.⁹

⁸ Segal Z., Williams M., Teasdale J., *Mindfulness*, Boringhieri.

⁹ Autori vari, *MBCT* (Mindfulness Based Cognitive Therapy), dicembre 2010, in Archives of General Psychiatry.

Comprendere lo stress e sviluppare resilienza

Nel significato comune la parola stress assume il senso di tensione, ansia, preoccupazione, malessere diffuso associato a conseguenze negative per l'organismo e per lo stato emotivo e mentale dell'individuo.

La ricerca in ambito psicologico ha percorso diversi orientamenti suddivisibili in tre filoni principali:

- a- lo stress concepito come risposta di adattamento a uno stimolo esterno;
- b- lo stress concepito come risposta messa in atto dall'organismo a seguito di una percepita situazione di minaccia fisica, sociale, psichica;
- c- lo stress concepito come interazione che consiste nell'indagine della situazione stressante e della personalità del soggetto che l'affronta ricorrendo alle sue risorse.

Lo stress si attiva attraverso i pensieri (livello razional-cognitivo), le immagini (es. una coda in autostrada viene associata ad un evento spiacevole - livello immaginativo), elementi fisici.

Di fronte a elementi stressanti l'organismo si prepara alla fuga o al combattimento. La tachicardia, per esempio, produce una maggiore ossigenazione dei muscoli, affinché siano pronti a reagire con l'attacco o la fuga. La scelta comportamentale attuata è istintiva e dipende dalla considerazione che si ha del pericolo, affrontabile o meno.

Lo stress è, dunque, un insieme di sintomi, che rappresentano la situazione difensiva di un organismo attaccato da uno o più agenti stressanti. Tale difesa si articola in tre fasi:

- a- reazione d'allarme dove avviene una mobilitazione generale di tutte le forze difensive dell'organismo in seguito al primo impatto con l'agente nocivo;
- b- fase di resistenza in cui l'organismo tenta di adattarsi alla situazione e gli indici fisiologici tendono a normalizzarsi, anche se lo sforzo per raggiungere l'equilibrio è intenso e il dispendio di energie enorme;
- c- fase di esaurimento in cui l'organismo cede alla forza degli stimoli stressanti e va incontro a conseguenze negative, dovute a una critica riduzione delle capacità di difesa dell'organismo.

Se la condizione stressante continua, oppure risulta troppo intensa, l'organismo non riesce più a difendersi e la naturale capacità di adattamento viene a mancare.

Secondo Lazarus (1966) lo stress è un processo in cui si susseguono diverse fasi:

- a- percezione e valutazione della situazione come eccedente le proprie risorse e capacità di farvi fronte, nonché minaccia per il proprio benessere;
- b- indagine degli stressor, ovvero le fonti di stress;
- c- processo di valutazione circa la possibilità di mobilitare le proprie risorse cognitive e comportamentali per fronteggiare la situazione;
- d- individuazione di strategie che garantiscono i risultati migliori a fronte di costi minimi;
- e- messa in atto di strategie, conseguenti della valutazione, che prendono il nome di coping, l'insieme degli sforzi comportamentali e cognitivi, volti alla gestione di specifiche richieste esterne e/o interne, finalizzati a ridurre, padroneggiare, supportare tali richieste.

Non solo eventi straordinari attivano una sindrome generale di adattamento, ma lo fanno anche richieste ambientali più normali che, se accentuate o percepite come soggettivamente intense, sono potenzialmente in grado di attivare una risposta di stress.

A questo punto è chiaro che lo stress è uno stato fisiologico normale. Se l'energia impiegata permette una maggiore sintonia si parla di eustress (dal greco eu = buono, bello), in caso di fallimento della risposta adottata si parla di distress (dal latino dis = cattivo, morboso). È "il modo di prenderla" a stabilire se un soggetto può adattarsi con successo al cambiamento.

L'eustress è indispensabile alla vita e si manifesta sotto forma di stimolazioni ambientali costruttive ed interessanti. Trattasi di una risposta psicologica positiva agli stressor, indicata dalla presenza di uno stato psicologico positivo, che ci aiuta ad affrontare la vita, ci tiene sotto pressione per un funzionamento ottimale, funge da stimolo all'azione, può provocare una nuova consapevolezza con cui risolvere il problema incontrato. Tra gli indicatori di eustress troviamo la speranza, le emozioni positive, la capacità di fronteggiare efficacemente le contrarietà e di riorganizzare positivamente la propria vita.

Il distress provoca grossi scompensi emotivi e fisici. È la risposta negativa agli stressor, caratterizzata dalla presenza di uno stato psicologico negativo, che funge da deprimente e può lasciare la nostra emotività provata da ansia o sentimenti di impotenza. Può portare cattivo umore, diffidenza, rifiuto, rabbia, depressione, pessimismo, indecisione, insicurezza, frustrazione, impazienza, suscettibilità, difficoltà nei rapporti

interpersonali, difficoltà ad esprimersi e a trovare un vocabolo conosciuto, sensazione di noia nei confronti di ogni situazione. Ed ancora stanchezza generale, difficoltà di concentrazione, attacchi di panico, crisi di pianto, attacchi di ansia, disturbi del sonno, dolori muscolari, ulcera dello stomaco, diarrea, disturbi del comportamento alimentare, assuefazione ad alcool o fumo, crampi allo stomaco, colite, malfunzionamento della tiroide, facilità ad ammalarsi, frequente bisogno di urinare, cambio della voce, iperattività, confusione mentale, irritabilità, abbassamento delle difese immunitarie, diabete, ipertensione, cefalea, ulcera.

A partire dalla metà del Novecento la psicosomatica si è posta lo scopo di individuare caratteristiche psicologiche specifiche, che potessero essere considerate veri e propri fattori di rischio nei confronti delle malattie. Da queste ricerche è stato possibile suddividere i comportamenti umani in due gruppi, definiti Tipo A e Tipo B (Friedman e Rosenman, 1959).

Gli individui appartenenti al Tipo A sono quelli più esposti allo stress e presentano una maggiore probabilità di soffrire di qualche disturbo sia fisico che psichico, dovuto alla pressione di eventi stressanti. Coloro che appartengono al Tipo B invece, manifestano una più elevata capacità di fronteggiare situazioni potenzialmente stressanti, rendendo minore il rischio di ammalarsi. La differenza tra le due tipologie non dipende, tuttavia, dal fatto di possedere due diverse e ben definite strutture di personalità, quanto dal modo in cui viene organizzata la risposta a situazioni stressanti.

Comportamento di Tipo A	Comportamento di Tipo B
-Competitività spinta e diffusa a tutti gli aspetti della vita. Tendenza alla sfida e alla lotta. -Aggressività (spesso repressa), presente costantemente in tutte le interazioni personali e sociali. -Impazienza, insofferenza per i diversi ritmi altrui e per l'insufficienza altrui. -Tensione muscolare, discorso "esplosivo", difficoltà al rilassamento. -Tendenza a voler fare e ottenere un illimitato numero di cose in un limitato periodo di tempo. -Necessità spinta di avere costantemente il controllo totale nelle situazioni. -Spinta all'acquisizione di cose, oggetti, beni e in generale al consumo. -Propensione ad essere iperattivo. -Propensione all'azione, rispetto all'attesa. -Propensione a riflettere solo dopo aver agito. -Elevate aspettative verso sé e gli altri. -Fretta di concludere il lavoro. -Possibilità alta di errore. -Fumo e alcool. -Poca attività fisica. -Pochi interessi alternativi al lavoro. -Alimentazione irregolare ed eccessiva.	-Competitività selettiva e proporzionata alla reale importanza degli obiettivi da raggiungere. -Aggressività "fisica" indotta da stimoli adeguatamente frustranti. Aggressività di base ridotta. -Capacità di adeguarsi e di tollerare la diversità degli altri ed i loro differenti ritmi. -Rilassamento muscolare, discorso tranquillo, facilità di rilassamento. -Tendenza a gestire efficacemente tempo e compiti da svolgere. -Ridotta necessità di costantemente il controllo in tutte le situazioni. -Relativa indifferenza al consumo e all'acquisizione di cose inutili. -Riflessività a discapito di impulsività. -Le aspettative verso sé e gli altri sono condizionate dall'analisi e verifica dei fatti che potrebbero confermarle o meno. -Se ha la possibilità di organizzare il lavoro come crede, non commette quasi errori. -Fumo e alcool molto limitati. -Attività fisica. -Interessi alternativi al lavoro. -Alimentazione controllata.

Le persone che posseggono le caratteristiche del Tipo A sono quelle che risentono in misura maggiore dello stress lavorativo. Le pressioni lavorative, le scadenze, il sovraccarico, le difficoltà con i colleghi possono incidere profondamente sui modi con cui una persona percepisce il proprio lavoro. Il tipo A sovrappone il proprio lavoro alla propria identità ed in tal modo rischia quotidianamente di provare delle delusioni causate da un proprio errore o da quello di un collaboratore. Vive il successo con forti euforie. Sentirsi sotto tensione costituisce un esito negativo.

Il tipo B tende, invece, a verificare i risultati delle sue azioni rispetto agli obiettivi generali. Ha interessi che gli riempiono la vita e il tempo. Questo gli consente di conquistare la tranquillità necessaria per affrontare le pressioni del lavoro.

Le differenze individuali hanno, dunque, un ruolo determinate nel processo di stress, poiché la risposta personale risulta modulata da come la persona stessa percepisce i fattori di stress.

Le caratteristiche del lavoro che sono più facilmente associate con lo stato di stress sono:

- ✿ Il rumore eccessivo, che rende molto più difficile la concentrazione e la comunicazione con i colleghi.
- ✿ Quantità di lavoro assegnata eccessiva o insufficiente.
- ✿ Mancanza del tempo indispensabile per svolgere un compito in modo soddisfacente, il che porta a lavorare in fretta e in modo poco preciso.
- ✿ La scarsa varietà delle attività, che crea demotivazione e monotonia, portando a esecuzioni meccaniche e poco partecipate.
- ✿ L'insufficienza o la mancanza di un riconoscimento o di una

ricompensa per una buona prestazione.

- ✿ L'assenza di discrezionalità e di controllo sui propri compiti, dove viene a mancare una libera possibilità di esecuzione.
- ✿ La presenza di eccessive responsabilità.
- ✿ L'ambiguità di ruolo, creata dalla mancanza di informazioni chiare a proposito delle condotte lavorative da adottare e una certa imprevedibilità delle conseguenze delle proprie attività.
- ✿ Situazioni conflittuali con i colleghi o con i superiori.
- ✿ Svalutazione delle richieste avanzate.
- ✿ Insoddisfazione, mancanza di realizzazione personale.
- ✿ L'essere oggetto di pregiudizi, minacce, vessazioni e l'impossibilità di esprimere lamentele.
- ✿ Responsabilità gravose non accompagnate da un grado di autorità o potere decisionale adeguato.
- ✿ Precarietà ed incertezza del posto di lavoro.
- ✿ Lavoro fisico pericoloso.
- ✿ Impossibilità di esprimere il proprio talento o capacità personali.
- ✿ Possibilità che un errore piccolo o momentanea disattenzione porti gravi conseguenze.

Il burnout si configura come uno stato di malessere, di disagio, che consegue ad una situazione lavorativa percepita come stressante e che conduce coloro che ne sono colpiti a diventare apatici, cinici, indifferenti e distaccati dall'ambiente di lavoro.

Come già affermato, ognuno di noi risponde agli eventi stressanti in modo diverso. Un ruolo fondamentale nell'interpretazione degli eventi, sia interni che esterni, spetta all'apprendimento. Noi impariamo a comportarci in un certo modo di fronte a taluni stimoli e questi meccanismi di

apprendimento agiscono in modo automatico, al di fuori della nostra consapevolezza. Le nostre stesse valutazioni personali degli eventi subiscono l'effetto dell'apprendimento e una volta consolidate funzionano in modo relativamente autonomo.

Cambiare la percezione dello stress da qualcosa che va oltre le proprie possibilità a qualcosa a cui si può far fronte significa sviluppare la resilienza. La resilienza è strettamente legata alla capacità di esaminare sé stessi e di riflettere nel corso della propria vita ed è connessa con l'abilità di mantenersi a una certa distanza fisica ed emozionale dai problemi, pur senza isolarsi. La capacità di stabilire rapporti intimi e soddisfacenti, stabilendo confini sicuri tra sé e l'altro e la determinazione, ovvero avere chiaro ciò che è bene per sé, permettono una gestione sana della propria vita e dei propri spazi. Resilienza è mettere in ordine le esperienze di gioia e dolore; è riconoscere l'impossibilità di cambiare il corso degli eventi, senza subire con rassegnazione ma credendo nella capacità di generare nuove potenzialità. Ottimismo, autostima, hardiness, emozioni positive e supporto sociale possono essere considerati fattori protettivi di resilienza. L'ottimismo è la disposizione a cogliere il lato buono delle cose. L'autostima protegge dai sentimenti di ansia e depressione, favorisce il perseguimento dei propri obiettivi e si associa ad una elevata sensazione di controllo sui vari ambiti della vita. La sensazione di controllo rientra nelle tre dimensioni dell'hardiness, tratto di personalità che comprende l'impegno e la sfida. Le persone resilienti hanno la convinzione di essere in grado di controllare l'ambiente e l'esito degli eventi grazie alle proprie risorse. Esse sono convinte di essere in grado di crescere grazie a esperienze positive e negative e vedono i cambiamenti come opportunità di crescita, piuttosto che minaccia alle proprie

sicurezze. Ciascuno deve trovare dentro di sé delle soluzioni e divenire responsabile del proprio processo di cambiamento, rafforzando le competenze necessarie per interagire in modo adattivo all'ambiente, affrontando nuove sfide. Il senso di fronteggiabilità apre al processo di responsabilizzazione nei confronti delle situazioni problematiche e di modifica dei sistemi comportamentali disfunzionali. Per accrescere la componente motivazionale (senso di significatività) occorre lavorare sulla dimensione di senso, ciò che, in uno specifico momento, è percepito dal soggetto come coerenza unificante di una situazione. Il soggetto creatore di senso cerca di rielaborare il suo passato e di proiettarsi in un futuro che si augura o teme. Elemento cardine di ogni esperienza di resilienza è essere in grado di trovare un senso alla propria vita personale e professionale tramite un lavoro di ricordo e riflessione che metta in relazione il presente con un passato in cui riconoscersi e con un futuro in cui proiettarsi, al fine di realizzare il cambiamento desiderato. Tale cambiamento dipende dalla capacità di rappresentarsi una realtà che non c'è, su cui intervenire, e un immaginario che può ostacolare o facilitare il cambiamento. Lo stato naturale dell'essere umano è rappresentato dal cambiamento non dalla stabilità.

H. 16.00-17.00

Test sulla resilienza e strategie di coping: elaborazione di un piano personale.

“La resilienza corrisponderebbe alla capacità umana di

affrontare le avversità della vita, superarle e uscirne rinforzato o, addirittura, trasformato” (Grotberg, 1996).

Gli elementi costitutivi della resilienza sono potenzialmente presenti in ogni essere umano: è un comportamento intuitivo durante l’infanzia, diventa volitivo nell’adolescenza, viene ad essere incorporato nella condotta propria dell’età adulta. La resilienza è soprattutto la possibilità di reagire positivamente a scapito delle difficoltà, utilizzando la forza interiore propria degli esseri umani.

Sviluppare resilienza significa curare i seguenti aspetti:

- 1) Insight o introspezione: capacità di “guardarsi dentro”.
- 2) Capacità di mantenersi a una certa distanza dai problemi senza isolarsi.
- 3) Mantenere una buona valutazione di sé stessi come persone capaci anche di fronte ad un fallimento.
- 4) Trasformare gli errori in un’occasione di apprendimento.
- 5) Capacità di affrontare i problemi, capirli e riuscire a controllarli.
- 6) Convinzione personale di essere capaci di esercitare un controllo sugli eventi esterni e interni e di attribuire allo stress un significato di sfida.
- 7) Capacità di “reagire” di fronte a comportamenti considerati offensivi per sé stessi.
- 8) Capacità di accettare punti di vista diversi dai propri.
- 9) Capacità di stabilire rapporti intimi e soddisfacenti con altre persone.
- 10) Saper valutare obiettivamente i propri limiti e le proprie competenze in relazione alla situazione oggettiva in cui ci si trova.
- 11) Autodisciplina: capacità di darsi delle norme di comportamento e delle regole senza che nessuno ci obblighi

a farlo o ci controlli.

12) Creatività.

13) Coerenza tra ciò che si dice e ciò che si fa.

14) Senso dello humor e allegria

15) Ottimismo.

Valutare la propria Resilienza: per ognuno dei 15 items attribuire un punteggio:

0 = quasi mai

1 = qualche volta

2 = quasi sempre

Valutare la resilienza

Risultati:

< 19 = bassa resilienza

20/25 = buona resilienza

20/30 = elevata resilienza

Il coping (o stress-coping) è la capacità di un individuo di fronteggiare eventi percepiti come potenzialmente minacciosi, pericolosi, faticosi o che comunque modificano sensibilmente la vita.

Le strategie di coping¹⁰ riguardano 4 ambiti:

- ✿ l'ambito fisico: la capacità del corpo di mettere l'individuo nelle migliori condizioni possibili per affrontare eventi potenzialmente minacciosi per il suo benessere;
- ✿ l'ambito comportamentale: l'insieme dei processi mediante i quali l'individuo gestisce le azioni che mette in atto per

¹⁰ Istituto Europeo di Psicotraumatologia e Stress Management.

fronteggiare eventi problematici;

- ✿ l'ambito cognitivo: le informazioni che l'individuo raccoglie per fronteggiare le situazioni difficili;
- ✿ l'ambito affettivo: l'insieme delle reazioni emotive associate alla gestione degli eventi che si presentano.

L'intensità dello stress non è legato all'evento accaduto, quanto alla percezione soggettiva della situazione.

Appena percepito l'evento, l'individuo fa una iniziale valutazione della situazione a seguito della quale emette 3 possibili giudizi:

- ✿ Irrilevante/Neutro: l'evento non ha implicazioni per il benessere/malessere del soggetto.
- ✿ Positivo/Benigno: l'evento può aumentare il benessere del soggetto.
- ✿ Stressante: la situazione è percepita come pericolosa, minacciante, sfidante.

L'individuo si pone 3 domande:

1. Quali opzioni -strategie di coping- posso mettere in atto?
2. Che probabilità ci sono di riuscire ad applicare le diverse strategie pensate?
3. Che probabilità hanno le diverse opzioni di riuscire a ridurre lo stress percepito?

Man mano che aumentano le informazioni, l'individuo continua a rivalutare la situazione secondo il modello precedente, il che può produrre un ulteriore stress.

È chiaro, dunque, che non esiste un modo di affrontare situazioni stressanti; ognuno ha il proprio modo di farlo, modalità passibile di cambiamento col passare degli anni o con il cambiare delle situazioni.

Queste diverse modalità sono state raggruppate in quattro diversi stili di coping e ciascuno tende ad averne uno o due decisamente prevalenti sugli altri:

1. Coping centrato sulle emozioni: è uno stile di comportamento che riguarda prevalentemente gli eventi negativi. La persona che usa questo stile mostra reazioni emotive molto espressive e manifesta senza mediazioni il proprio stato d'animo, tanto che a volte appare particolarmente sofferente o agitata. In realtà, tale esternazione le consente di non tenersi tutto dentro ed è utile a sfogare frustrazione o rabbia. È uno stile che può essere molto efficace, se la dimensione emotiva non inficia la capacità di giudizio obiettivo.

2. Coping centrato sul problema: è uno stile di comportamento che tende a sviluppare la miglior reazione possibile al problema oggettivo nella situazione contingente. La persona tende a impegnare tutte le proprie forze nell'elaborare una strategia di azione efficace che possa modificare, risolvere, eliminare l'agente stressogeno, piuttosto che esprimere e dare importanza alle emozioni correlate.

3. Coping centrato sull'evitamento: consiste in una strategia adattiva basata sullo spostamento emotivo del problema su situazioni diverse da quella che origina stress e/o frustrazione. Chi utilizza questa modalità non sta ignorando il problema in sé, ma considera la sua soluzione un obiettivo non raggiungibile e quindi preferisce distrarsi con altre attività, defocalizzandosi e cercando altre strade per aggirare l'ostacolo.

4. Coping vigilante: chi adotta questo stile ha un approccio attivo e controllante nei confronti della situazione stressogena. È una persona ipervigile e costantemente attenta ai rischi

potenziali che possono interferire nella sua vita. È particolarmente sensibile ai cambiamenti di qualsiasi tipo (climatico, ambientale, abitativo). Adotta modalità di tipo attivo e reattivo, come fare check up medici regolari, sottoporsi a esercizio fisico quotidiano, seguire diete alimentari con costanza.

Non esiste uno stile migliore di altri. In situazioni di stress protratte nel tempo, è importante la flessibilità, ovvero la capacità di non irrigidirsi su un'unica strategia, riuscendo a cambiarla qualora si dimostri inefficace.

Le ricerche affermano che laddove è presente un locus of control interno flessibile (percezione di controllo o di potenziale controllo degli eventi) è più facile far fronte allo stress e adottare uno stile di pensiero che influenza il buon funzionamento dell'organismo. Tuttavia, chi ha un LOC interno molto rigido tende ad essere molto orientato al risultato e particolarmente disattento ai bisogni altrui e questo può far sentire gli altri frustrati o soverchiati. Inoltre, è possibile che sviluppi la tendenza a voler controllare ogni cosa, rendendo difficile ogni scelta.

Avere un locus of control esterno, che porta alla percezione di essere dipendente degli eventi, non è sempre negativo, poiché ci sono situazioni in cui è preferibile. L'importante è comprendere la propria naturale tendenza e poi adattarla alle diverse situazioni. La chiave per il benessere è raggiungere la percezione di essere responsabili al 100% di quello che siamo, di come ci comportiamo, di cosa vogliamo diventare e di come vogliamo relazionarci con gli altri. Equilibrio, benessere e resilienza si conquistano nel tempo.

H. 17.00-17.45

Lavoro di gruppo finale

I corsisti sono invitati ad elaborare un proprio piano di azione per far fronte alle proprie difficoltà.

Obiettivo: focalizzare le proprie risorse interne, al fine di gestire situazioni professionali complesse.

Posto uno scrigno pieno di piccole pietre colorate al centro della stanza, i partecipanti sono invitati a sceglierne fino a un massimo di 5, dalla forma e dal colore preferiti, quale simbolo di 5 risorse personali con le quali fare fronte ai momenti di impasse.

A turno i membri del gruppo verbalizzano le proprie risorse, così da fornire agli altri eventuali spunti di riflessione.

Infine, per iscritto, focalizzano i propri punti di miglioramento, dandone poi pubblica lettura.

H. 17.45-18.00

Conclusione dei lavori: il successo in ambito professionale

Da uno studio¹¹ sulle persone di successo emerge un risultato interessante. Le persone di successo in ambito professionale sembrano possedere due qualità principali: dimostrano molta gratitudine, agiscono con generosità.

Mi piace riportare questi risultati perché recuperano

¹¹ J. Ardui, a cura di E. Moruzzi, *Performance e felicità*, www.mida.biz/it

valori nei quali credo molto. Le persone grate sanno dare valore a cose e persone, sanno maneggiare tutte le risorse disponibili, sanno valorizzare i risultati propri e altrui. La generosità, invece, permette loro la condivisione dei successi raggiunti, il passaggio di informazioni, la capacità di trasmettere la propria conoscenza. Tutto questo crea quel giusto clima di appartenenza che genera la sensazione di essere nel posto giusto, nell'azienda in cui non si è solo un numero ma un valore aggiunto. E quando c'è una connessione tra identità personale e contesto è più facile ci siano anche risultati positivi.

Altre qualità sembrano, poi, emergere: disciplina, focalizzazione sul risultato, dedizione a ciò che si fa, caparbia. Ma la sola disciplina senza passione rende i risultati aridi, la sola disciplina senza un forte senso di libertà, li rende sterili. Altri due sono, quindi, gli ingredienti fondamentali per l'eccellenza: disciplina e libertà di espressione, libertà di creare, libertà di esprimersi, libertà di scelta.

Il successo professionale sembra nascere da un buon equilibrio tra ricevere e dare, dove l'obiettivo diventa imparare a utilizzare e dare ciò che si ha ricevuto, sapendo che non è completamente sufficiente, perché, nonostante si abbia già ricevuto così tanto, c'è ancora qualcosa che è possibile aggiungere.

Conclusioni

Lo psicodramma si occupa della persona da un punto di vista olistico e quindi nelle sue componenti fisiologiche, psicologiche, sociali e valoriali, considerando la persona come essere inserito in un contesto sociale. A tal motivo ben si colloca nel contesto formativo, poiché da una parte può essere strumento per la crescita del lavoratore, dall'altra disciplina idonea per l'esplorazione del contesto organizzativo. I metodi d'azione sono un ausilio interessante per favorire la crescita personale, poiché capaci di promuovere consapevolezza personale e relazionale, attraverso un riaddestramento emotivo e l'uso del corpo nella sua globalità. Utilizzati nella formazione, favoriscono una ridefinizione del ruolo professionale, sviluppando maggiore consapevolezza circa i confini tra ruoli professionali e ruoli personali. Il discente, come il cavallo del libro di Paola De Leonardis "Lo scarto del cavallo" (1994), metafora del protagonista di una sessione psicodrammatica, viene sollecitato a mettere in atto movimenti di sbieco, o slittamenti creativi, che intervengono nella relazione fra sé e la parte di sé inesplorata e fra sé e gli altri, ottenendo l'insight e il cambiamento personale.

Lo psicodramma, risvegliando espressività, spontaneità creatrice, comunicazione empatica, accompagna le persone in modo concreto a chiarificare i propri obiettivi, fino alla concretizzazione degli stessi, rendendole responsabili del loro successo, perché sono loro ad agire per sé stesse. In tal senso,

lo psicodramma è uno strumento promotore dello sviluppo del potenziale, perché valorizza energie non impiegate e capacità latenti, lasciando emergere punti forti e punti deboli, fino alla riorganizzazione di vecchi patterns cognitivi. Questo processo forgia i talenti, oltrepassando schemi predefiniti e dando spazio all'espansione non tanto di ciò che si sa fare, ma di ciò che si potrebbe fare in futuro in un'ottica prospettica. Inoltre, sviluppa la capacità di sintesi, intesa come la capacità di estrarre, da un alto numero di informazioni, idee che trasformano pratiche pregresse o indicano nuove direzioni. La persona ha modo di ricoprire ruoli trasversali rispetto alle competenze accertate, il che alimenta la fiducia nelle proprie capacità. Quando necessario, il lavoro viene incentrato sulle possibili prestazioni future, così da valorizzare la ricerca continua di nuove esperienze e nuove conoscenze. Le peculiarità inesprese trovano spazio d'espressione attraverso l'esercizio di gesti e ruoli inediti.

La drammatizzazione vede il protagonista nel qui ed ora delle situazioni professionali nelle quali si è sentito inefficace, permettendogli di allenarsi a svolgere attività sempre più ampie e complesse, facendogli assumere il rischio di una maggiore responsabilità. Il tutto all'interno di uno spazio protetto, con l'ausilio di un gruppo di persone che condividono la fatica del superamento degli ostacoli, il cui vantaggio è quello di rendere l'impegnativa sperimentazione possibile e attuabile.

Il gruppo, ora come muto testimone, ora come il coro greco nella tragedia, sottolinea le salienze del protagonista, arrivando a sorprenderlo per la sua capacità di leggere

l'inespresso. È chiara la capacità di coinvolgimento dello psicodramma, che, mettendo le persone in relazione, alimenta la disponibilità ad adeguarsi ai feedback ricevuti, caratteristica che in ambito professionale genera propensione al lavoro in gruppo.

Certamente, la teoria moreniana non va intesa come verità assoluta, ma come chiave di lettura per descrivere persone e relazioni. “Nello spazio della creatività sta il creatore. Un incontro a due: occhi negli occhi, volto nel volto. E quando mi sarai vicino io prenderò i tuoi occhi e li metterò al posto dei miei, e tu prenderai i miei occhi e li metterai al posto dei tuoi, e allora io ti guarderò coi tuoi occhi e tu mi guarderai coi miei. Così anche la cosa comune invita al silenzio e il nostro incontro rimane la meta della libertà (*Invito a un incontro*, Moreno, 1914)”. Moreno mette al centro la relazione, nella sua accezione d'incontro intimo, dove il concetto di ruolo offre una chiave di lettura della costruzione della relazione. Ed è nell'elaborazione di questi due pilastri moreniani, relazione e ruolo, che la formazione con metodologia attiva trova il suo senso: da una parte la promozione di un ruolo professionale adeguato, in altre parole agito in modo da rispondere alle istanze della persona, o dell'oggetto, o del contesto, o del controruolo con cui la persona è in relazione, dall'altra la promozione di risposte adeguate, grazie all'azione congiunta di spontaneità e creatività (il fattore S/C). Il discente si attiva all'utilizzo delle proprie risorse, imparando ad agirle per rispondere a determinate situazioni, avviando il processo di sviluppo del potenziale inespresso.

Bibliografia

- Anzieu D., 1976, *Le groupe et l'incoscient*, Bordas, Paris, tr. it. Il gruppo e l'inconscio, Ed. Borla, Roma, 1998
- Anzieu D., 1978, *Lo psicodramma analitico del bambino e dell'adolescente*, Astrolabio-Ubaldini, Editore, Roma, 1979
- Boria G., 1980, Presentazione della nuova edizione italiana di *Who shall survive?*, in MORENO J. L. (1953)
- Boria G., 1983, *Tele. Manuale di psicodramma classico*, Franco Angeli, Milano
- Boria, F. Muzzarelli, 2009, *Incontri sulla scena*, Franco Angeli
- Bifulco L., 2002, *Che cos'è un organizzazione*, Le Bussole, Roma
- Borgato R., 2004, *Un'arancia per due*, Franco Angeli
- Cassinelli B., 1964, *Storia della pazzia*, Dall'Oglio Editore, Milano
- De Leonardis P., 1994, *Lo scarto del cavallo. Lo psicodramma come intervento nei piccoli gruppi*, Milano, Franco Angeli
- Dotti L., 1998, *Forma e azione, Metodi e tecniche psicodrammatiche nella formazione e nell'intervento sociale*, Franco Angeli, Milano
- Ellenberger H. F., 1970, *The Discovery of the Unconscious, The History and Evolution of Dinamic Psychiatry*, Basic Books, New York, tr. it. La scoperta dell'inconscio, storia della psichiatria dinamica, Universale Scientifica Boringhieri, Bergamo, 1976.
- Esquirol E., 1838, *Des maladies mentales considérés sous les rapports médical, hygiénique et médico-légal*, Paris, Baillière.
- Fisher R., Ury W., 2001, *L'arte del negoziato*, Mondadori, Milano 1985 (1981).

Foucault M., 1980, *Histoire de la folie à l'âge classique*, Gallimard, Paris, tr. it. Storia della follia, Rizzoli Editore, Milano
Giavellotti C., 1974, *Aristotele, dell'arte poetica*, Arnoldo Mondadori Editore, Verona.

Goleman D., 1997, *Intelligenza emotiva*, Rizzoli

Mazzara G., 2004, *Parole che nascono libere. La scrittura creativa per la crescita e la terapia*, pag. 55, Franco Angeli Editore.

Montesarchio G., Sardi P., 1987, *Dal teatro della spontaneità allo psicodramma classico*, Franco Angeli.

Moreno J.L., 1946, *Psycodrama*, vol I. Beacon House, New York. (tr. it. *Manuale di psicodramma. Il teatro come terapia*, Astrolabio, Roma, 1985).

Moreno J. L., 1947, *The Theatre of Spontaneity*, Beacon House, New York. (tr. it. *Il teatro della spontaneità*, Guaraldi editore, Rimini, 1973).

Moreno J. L., 1953, *Who shall survive?*, Beacon House, New York. (tr. it. *Principi di sociometria, di psicoterapia di gruppo e sociodramma*, Etas Libri, Milano, 1980).

Moreno J. L., 1959, *Psycodrama - Second Volume: Foundations of Psychotherapy*, Beacon House, Beacon (N.Y.), 1975. (tr. it. *Gli spazi dello psicodramma*, Di Renzo Editore, Roma, 1996).

Moreno J. L., 1966, *Spontaneity, creativity and human potentialities*, New York University Bulletin, Art and Sciences, vol. LXVI, n. 4, 1966, tr. it. in *Il teatro della spontaneità*, Guaraldi editore, Rimini, 1973).

Moreno J. L., Moreno Toeman Z., 1980, *Psychodrama*. Vol. III, Horsam Foundation, Ambler, Penn, tr. it. *Manuale di psicodramma, tecniche di regia psicodrammatica*, Casa Editrice Astrolabio-Ubaldini Editore, Roma, 1987.

Moreno J. L., 2002, *Il profeta dello psicodramma*, Di Renzo Editore, Roma.

Minoia G., marzo 2007, *La Cultura d'Impresa in Italia*, Articolo web consultato il 10-10-2011, <http://www.ilsole24ore.com/fc?cmd=document&file=/art/SoleOnLine4/Economia%20e%20Lavoro/2007/03/ricerca-Eurisko.pdf?cmd=art>

Perussia F., 2003, *Theatrum Psycotechnicum, l'espressione poetica della persona*, Bollati Boringhieri, Torino

Poggi M., 2009, *La possibilità, la bellezza, il bisogno di una formazione per il potenziamento del sé*, Mida, articolo web consultato il 4/04/2010, <http://mida.biz/>.

Quagliano G., 2001, *Leadership e cambiamento*, in For - rivista per la formazione, AIF, n. 46

Rappaggi A., 2001, *Lo psicodramma anche in azienda*, Franco Angeli, pp. 220.

Rogers C., 1976, *La terapia centrata sul cliente*, Martinelli

Rogers C., 1976, *I Gruppi di incontro*, Astrolabio

Rogers C., 1970, *Psicoterapia e relazioni umane*, Boringhieri

Schutzenberger A., 1975, *Introduction au jeu du rôle*, Edouard Privat, Toulouse, tr. it. Introduzione allo psicodramma e al gioco di ruolo, Astrolabio, Roma, 1977

Stanislavskij K. S., 1938, *Rabota aktera nad soboj*, tr. it. Il lavoro dell'attore, Laterza, Bari, 1982

Tassan R., 2004, *Leadership & Analisi Transazionale*, Franco Angeli

Yablonsky L., 1976, *Psycodrama, resolving emotional problems trough role-playing*, Basic Books, Inc., New York

Zanardo A., 2007, *Action methods nella formazione*, Pardes Edizioni, Bologna

Zanardo A., 2007, *La formazione relazionale in organizzazioni pubbliche*, in *Psicodramma Classico*, Rivista Aipsim ANNO IX, 1-2 (Marzo)

Zanardo A., 2007, *La dinamica azione - osservazione nelle organizzazioni*, rivista Aipsim, n. 1-2 anno IX, pag 2

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., *Regia Formativa: dinamiche di ruolo e metodologia della formazione*, in *Dialoghi* - rivista di studio sulla formazione e sullo sviluppo organizzativo, anno II, numero 1, marzo 2011

Zanardo A., *Andragogia: alla scoperta di una scienza in divenire*, in *Dialoghi*, rivista di studi sulla formazione e sullo sviluppo organizzativo, anno II, numero 1, marzo 2011



Luisa Ghianda

Sviluppo Personale, Organizzativo, Educativo

Convinta che in ogni essere umano ci sia una grande possibilità di trasformazione, laddove ci sia sincera motivazione, la sua mission ha due anime: essere un mezzo per chiunque voglia intraprendere un percorso di crescita personale al fine di aumentare il proprio equilibrio interiore, affiancare i professionisti nell'implementare competenze trasversali (soft skills) per una piena espressione del ruolo professionale.

Svolge percorsi di counseling individuale, di coppia, per genitori e percorsi di gruppo con metodologia psicodrammatica, interventi centrati sul potenziamento delle risorse personali verso gli aspetti dove l'individuo non ha raggiunto ancora una piena espressione. Si occupa di formazione manageriale e coaching per lo sviluppo del potenziale, con l'obiettivo di favorire processi di empowerment nel singolo, nel team, nell'organizzazione. Svolge percorsi di formazione comportamentale-relazionale nei contesti socio-educativo e sanitario, affiancando operatori sociali, insegnanti, operatori sanitari nello sviluppo di competenze psico-sociali.

Caratteristica trasversale dei suoi interventi formativi è quella di promuovere l'umanizzazione delle dinamiche relazionali nei contesti professionali, dimensione nella quale crede fermamente, indispensabile per generare nei lavoratori appartenenza, integrazione, motivazione, nonché efficacia produttiva, consentendo agli attori coinvolti di sentirsi co-protagonisti del sistema stesso.