

Marla Caterina Borla  
Francesco Muzzarelli

# Il Libro dei giochi psicologici VOL.7

Attività psicodrammatiche  
per la formazione

EDIZIONI  
FS



*Titolo*  
Il Libro dei Giochi Psicologici. Volume 7  
Attività psicodrammatiche per la formazione

*Autori*  
Maria Caterina Boria, Francesco Muzzarelli

ISBN 9788867631421

Dalla collana: "Giochi Psicologici"

**Edizioni Ferrari Sinibaldi** è il marchio editoriale di  
SIPISS - Società Italiana di Psicoterapia Integrata per lo Sviluppo Sociale -  
Direttore Editoriale: Giuseppe Ferrari

© 2016 Sipiss S.n.c.

Tutti i diritti riservati. È vietata qualsiasi riproduzione, anche parziale, con qualsiasi mezzo effettuata, anche ad uso interno e didattico, non autorizzata.

2016 - Edizioni Ferrari Sinibaldi  
Via Ciro Menotti, 9 - 20129 Milano  
[www.edizionifs.com](http://www.edizionifs.com)

Prima edizione: gennaio 2016

Finito di stampare nel mese di gennaio 2016  
da DigitalPrint S.r.l. - Segrate (Milano)

# Il libro dei Giochi Psicologici

## Vol.7

### Attività psicodrammatiche per la formazione

Maria Caterina Boria, Francesco Muzzarelli

<b>La collana</b>	5
<b>Gli Autori del Vol.7</b>	6
<b>Introduzione al Vol.7</b>	7
<b>CAPITOLO 1</b>	9
<b>Lo psicodramma classico in sintesi</b>	
1.1 Di cosa si tratta	9
1.2 Attenzione alle differenze: <i>role playing</i> , sociodramma e psicodramma	13
1.3 Il “gioco psicodrammatico” nella formazione: benefici e ambiti applicativi	14
1.4 Un dubbio lecito e superato	16
1.5 Organizzazioni, formazione e persone	18
<b>CAPITOLO 2</b>	21
<b>Come e perché funziona lo psicodramma</b>	
2.1 La “meccanica” del metodo d'azione	21
2.2 Le consegne del conduttore	23
2.3 La teatralizzazione e il teatro di psicodramma	24
2.4 Le funzioni mentali coinvolte e le tecniche per attivarle	25
2.5 Una visione d'insieme	27
<b>CAPITOLO 3</b>	33
<b>Le attività psicodrammatiche per la formazione</b>	
3.1 Psicodramma ed esercitazioni esperienziali: quale differenza?	33
3.1.1. Espressività	35
3.1.2. Rottura del copione	36

3.1.3. Intreccio di io-attore e io-osservatore	36
3.2 Le attività psicodrammatiche proposte: classificazione	38
<b>SECONDA PARTE</b>	43
<b>Schede applicative</b>	
Attività di riscaldamento	45
Attività per creare il clima e aprire alla relazione, per farsi conoscere, per comunicare	63
Attività per approfondire il racconto di sé, per sviluppare fiducia reciproca, per collaborare, per affrontare tematiche particolari	117
Attività per sondare e consolidare il clima di gruppo, per scambiarsi feedback	179
<b>Un esempio di percorso psicodrammatico in 10 sessioni</b>	227
<b>Bibliografia</b>	247
<b>Appendice - Indice analitico dei giochi</b>	249
<b>I libri delle collana</b>	253

## La collana “Giochi Psicologici”

Il Libro dei Giochi Psicologici è un'opera suddivisa in otto volumi. Si propone come una raccolta di esercitazioni, simulazioni, role play, attività ludiche e strumenti di valutazione ideata per insegnanti, formatori educatori e animatori.

L'obiettivo dei volumi è di fornire strumenti concreti per poter facilitare il lavoro dei professionisti che potranno così avvalersi di un valido riferimento per impostare le proprie lezioni e interventi di consulenza in un'ottica altamente pragmatica e professionale. Il punto di partenza che ha ispirato gli autori dei diversi volumi della collana è stato quello di proporre modalità di gioco a elevato coinvolgimento mentale, fisico ed emotivo al fine di permettere ai destinatari dell'intervento di toccare con mano le competenze alle quali la singola attività ludica è finalizzata.

Nei diversi volumi sono raccolte attività e proposte differenti che spaziano da strumenti per la formazione e la valutazione nei contesti aziendali sia indoor che outdoor, a giochi da utilizzare con i bambini nei contesti educativi, alle tecniche teatrali quali strumenti di sviluppo e crescita personale e professionale. A seconda del destinatario ultimo dell'intervento, ciascun professionista potrà dunque trovare nella collana gli strumenti ideali per realizzare concretamente il proprio obiettivo formativo, educativo o di sviluppo.

## **Autori del VOL.7**

### **Maria Caterina Boria**

Psicologa, psicoterapeuta, direttore di psicodramma classico. Svolge la sua attività come libera professionista presso ed in collaborazione con strutture sanitarie accreditate dal SSN. Conduce gruppi di psicodramma ed organizza laboratori di arte-terapia in contesto sia clinico che formativo. È docente di Storia della Psicologia e didatta presso la scuola di specializzazione in psicoterapia Studio di Psicodramma di Milano. È autrice del libro “Arte-terapia e psicodramma classico” edito da Vita e Pensiero (2006).

### **Francesco Muzzarelli**

Docente certificato AIF (Associazione Italiana Formatori), direttore di psicodramma classico e applicatore PAS del metodo Feuerstein. Da diciotto anni svolge l'attività di formatore e consulente presso l'impresa, la sanità e la pubblica amministrazione locale. Le sue principali aree di ricerca e intervento riguardano il comportamento organizzativo e la metodologia didattica per gli adulti. Professore a contratto presso la Scuola di Psicologia e Scienze della Formazione dell'Università di Bologna, è docente di master in numerosi percorsi *post lauream*. È autore di oltre cento pubblicazioni su temi di management e formazione del personale (testi, articoli, prodotti multimediali).

## **Introduzione al VOL.7**

Questo testo offre collaudati strumenti di lavoro a tutti i professionisti (formatori, psicologi, consulenti, coach, insegnanti, animatori) impegnati a creare percorsi di cambiamento e apprendimento dedicati a persone e organizzazioni.

Si tratta di strumenti adeguatissimi ai bisogni della moderna formazione psico-sociale, focalizzata sullo sviluppo delle qualità umane nei territori della soggettività, dell'emotività, della motivazione, della relazione e, più in generale, del comportamento.

Le attività presentate possono costituire l'asse portante di un progetto di formazione, oppure essere mescolate con altri approcci, compresa la didattica tradizionale basata sull'erogazione di contenuti.

Sono infatti ottime anche per creare il clima di gruppo, velocizzare la conoscenza reciproca, vivacizzare l'apprendimento e la partecipazione.

Il testo comprende tre capitoli e una seconda parte che racchiude tutte le attività.

Il capitolo 1 permette al lettore di comprendere rapidamente cosa è lo psicodramma e perché può essere un potente e versatile strumento di formazione, molto adatto all'attuale contesto sociale ed economico, caratterizzato da complessità, interdipendenza e pressione sui risultati.

Il capitolo 2 è dedicato alla "meccanica psicodrammatica". Entra nel vivo dello psicodramma, illustrandone l'impianto metodologico, le tecniche, le modalità di funzionamento e gli effetti pratici. Ha lo scopo di fornire al lettore le conoscenze di base per un impiego consapevole dello strumento.

Il capitolo 3 è il cuore del testo dal punto di vista applicativo: spiega le peculiarità di funzionamento delle attività pratiche contenute nella parte seconda e ne indica i criteri di classificazione.

La seconda parte raccoglie numerose proposte psicodrammatiche, ordinate in quattro contenitori funzionali alla presa in carico di un gruppo, dall'attivazione iniziale, allo sviluppo e al consolidamento delle energie emozionali e cognitive che il formatore intende coinvolgere, in base al tipo di utenza e di progetto.

Le schede descrittive sono indirizzate a una rapida e chiara selezione pratica delle attività.

Questa sezione contiene inoltre un protocollo completo composto da dieci sessioni, un caso concreto di applicazione del metodo e delle tecniche dello psicodramma a un gruppo di lavoro con disagi di comunicazione e collaborazione.

# CAPITOLO 1

## Lo psicodramma classico in sintesi

### 1.1 Di cosa si tratta?

Le metodologie d'azione ideate da Jacob Levy Moreno<sup>1</sup>, sono comunemente conosciute col nome di psicodramma classico.

Lo psicodramma nasce dalla concezione psicologica e dal metodo psicoterapeutico e formativo elaborati da Moreno in sessanta anni di attività nel campo clinico e sociale.

Dal 1922 Moreno iniziò a esplorare lo psicodramma come modalità per intervenire sul sistema di relazioni interpersonali dei singoli e dei gruppi. Con lo psicodramma entrano nella psicologia contemporanea i cosiddetti metodi attivi, poi diversificatisi nel tempo in numerose scuole a vario orientamento.

Parallelamente Moreno, a seguito degli studi nella Casa di detenzione di Sing Sing (1931) e quale direttore di ricerca presso la Hudson School for Girl, una comunità di recupero per giovani donne devianti (1932), elaborò la sociometria, metodo di analisi sociologica e di diagnosi psicologica in ambito gruppale.

Definiamo "classico" lo psicodramma che si ispira all'impostazione teorica e metodologica del suo ideatore originario; si può infatti anche parlare di psicodramma moreniano.

Ciò per distinguerlo da altre modalità, pur sempre facenti uso dell'azione scenica, ma di diversa ispirazione (psicodramma analitico, junghiano, lacanian).

---

<sup>1</sup> Psichiatra e psicologo sociale (Bucarest 1889 - New York 1974). Per un'accurata ricostruzione della biografia di Moreno vedasi Boria (2005) pagg. 295 - 333.

Nel corso di questo testo esploreremo le peculiarità e le applicazioni specificatamente dello psicodramma classico (che d'ora in poi chiameremo semplicemente "psicodramma").

Lo psicodramma è una consolidata metodologia, che si avvale di specifiche tecniche.

Il termine *psicodramma* deriva dal greco.

*Psiché* significa "anima, soffio vitale".

*Drama* significa "azione, spettacolo scenico".

Psicodramma significa dunque "l'anima, il mondo interno in azione".

Lo psicodramma esplora le verità soggettive attraverso l'azione drammatica.

Ma non recitando copioni predefiniti, bensì attraverso il racconto di sé e la relazione con gli altri, con forme espressive verbali e non verbali, create con specifiche modalità tecniche.

La maggior parte degli approcci psicologici utilizzati in situazione di formazione e di terapia limitano la comunicazione al "descrivere con la parola" le immagini che scorrono nella mente. Ma il solo racconto è spesso astratto, denso di difese intellettualizzanti e di censure individuali.

Lo psicodramma cambia tale schema di comunicazione e apprendimento, sostituendo programmaticamente il "solo raccontare" col "far accadere qui e ora", attraverso la rappresentazione scenica. L'obiettivo è far vivere alle persone un'esperienza reale, fatta di movimenti, contatto fisico, sguardi, immagini, emozioni, parole, significati e non di pensieri o comportamenti già formati.

Per esempio, se una persona in un gruppo riferisce: "Ieri, mentre parlavo con il mio capo, è successo che...", il formatore che usa lo psicodramma, potrebbe dire: "Invece di raccontare quello che è successo, lo facciamo succedere. Siamo a ieri nella sala riunioni, accomodati su questa sedia, sei di fronte al tuo capo e gli parli direttamente... scegli qualcuno del gruppo che possa impersonare il capo".

Vediamo più in dettaglio.

Lo psicodramma è un metodo d'approccio psicologico finalizzato allo sviluppo personale, che esplora il mondo psichico e le relazioni attraverso l'azione scenica guidata, il tutto, di norma, all'interno di un gruppo più o meno numeroso, nel quale vige il primato della

soggettività e nel quale si possono fare esperienze in condizioni di realtà, di semirealtà, di plus realtà.

Questo è lo psicodramma “tutto in una frase”.

Spieghiamo adesso ogni singola parte.

La persona “in azione” pensa, si muove, parla, osserva, tocca, viene toccata, mobilitando diverse aree mentali e fisiche che le consentono di *esserci nel qui e ora*.

Per “rappresentazione scenica guidata” si intende la sequenza di accadimenti relazionali intenzionalmente stimolati e guidati da un conduttore (chiamato “direttore di psicodramma”) attraverso delle consegne, cioè delle prescrizioni verbali di lavoro finalizzate ad attivare specifiche funzioni mentali.

Ciò si svolge con la contemporanea presenza di più persone, ovvero in gruppo<sup>2</sup> e in un clima particolare: ognuno ha un inviolabile spazio di espressione, nessuno può interpretare/criticare, il rispetto della verità soggettiva è assoluto.

Il tutto può avvenire in condizioni di realtà, cioè tenendo fermi dati del concreto; a esempio: sono oggi padre di due figli maschi di 10 anni e rispetto a loro lavoro sulla mia genitorialità.

Oppure ricorrendo alla cosiddetta semirealtà, al “come se”, alla dimensione del gioco, al fantastico, agendo in un mondo fittizio nel quale l’immaginazione e le opzioni di pensiero/comportamento possono dispiegarsi al massimo, permettendo al soggetto una più ampia sperimentazione di sé (a esempio: sperimento la relazione genitoriale con i due figli maschi “come se” avessero 25 anni). La rappresentazione scenica in psicodramma si realizza molto spesso in condizioni di semirealtà, grazie alla possibilità tecnica di mettere se stessi o i compagni di gruppo nei panni di persone lì non presenti (si chiama inversione di ruolo).

Un’altra possibilità è il ricorso alla plusrealtà: significa calarsi con tutta la realtà psicofisica nel “meglio del meglio” di ciò che riusciamo a prefigurarci e a desiderare (a esempio: esploro la mia ipotetica relazione genitoriale con la una figlia femmina che non ho).

Grazie a questo potente apparato metodologico, le persone possono concretizzare, esplorare ed espandere il mondo interiore e i suoi

---

<sup>2</sup> È questa la norma dell’intervento psicodrammatico. Tuttavia esiste anche lo psicodramma a due, nel quale la persona è sola con il direttore.

nodi, esprimere il proprio vissuto, osservarlo da diversi punti di vista, stabilire collegamenti nuovi e costruttivi fra essi, prendere confidenza con gli altri, progettare il cambiamento.

In sostanza lo psicodramma offre alle persone un'esperienza globale che coinvolge corpo e mente, parola e azione, emozione e ragione, il tutto in uno spazio protetto e democratico che invita tutti e a tutti permette di mettersi in gioco.

Ma che significa "mettersi in gioco"?

Nello psicodramma ha un significato assai particolare.

Significa, per effetto dell'applicazione di specifiche tecniche proprie del metodo, attivare intenzionalmente certe funzioni mentali (come vedremo meglio in seguito), attingere alle proprie riserve di spontaneità e creatività, realizzando un incontro autentico con gli altri.

Grazie a questa "messa in gioco" la persona può stabilire un intreccio armonico tra il mondo interiore e le richieste della realtà esterna e sbloccare situazioni cristallizzate.

Qui sta la forza del gioco psicologico di tipo psicodrammatico.

Spontaneità, creatività e incontro sono concetti assolutamente centrali della filosofia moreniana.<sup>3</sup>

La spontaneità e la creatività, secondo Moreno, sono la scintilla vitale che caratterizza l'uomo; sono i motori dello sviluppo, della crescita e dell'evoluzione della persona.

La spontaneità è uno stato di disponibilità a essere pienamente se stessi, ad affrontare positivamente l'imprevisto, a elaborare soluzioni nuove e utili. È uno stato mentale in cui l'individuo ha il massimo accesso alle proprie risorse intellettive e relazionali e alla sua capacità inventiva.

La creatività è l'atto del trovare risposte adeguate a situazioni nuove o risposte nuove a situazioni già affrontate.

L'uomo è spontaneo quando cerca comportamenti nuovi e adeguati al contesto, è creativo quando li trova.

L'incontro è uno spazio di creazione relazionale nel quale le persone esprimono la loro naturale capacità<sup>4</sup> di costruire rapporti empatici e reciproci.

---

<sup>3</sup> Per approfondimenti in materia si veda Moreno (1985) e Boria (2005) pagg. 27-68.

<sup>4</sup> Questa capacità si chiama *tele* ed è l'elemento fondante delle relazioni sociali.

Lo psicodramma è dunque una palestra per allenare la spontaneità e la creatività, a beneficio dell'individuo e della collettività.

Nel corso del testo scopriremo con precisione come farlo, esaminando tecniche e casi applicativi utili nella formazione in ambito aziendale, educativo e socio-sanitario.

## 1.2 Attenzione alle differenze: *role playing*, sociodramma e psicodramma

Un paio di importanti chiarimenti introduttivi.

Scorrendo testi che trattano di formazione (o terapia) è facile incontrare due termini che possono generare interpretazioni fuorvianti rispetto al nostro ambito di studio: *role playing* e *sociodramma*.<sup>5</sup>

Molto spesso il *role playing* viene identificato tout court con lo psicodramma o viceversa.

La differenza è netta.

Lo psicodramma è il “padre metodologico” del *role playing*, nel senso che lo origina e lo codifica come tecnica, ovvero come modalità operativa per attivare intenzionalmente precise funzioni mentali e relazionali.

Il *role playing* è semplicemente una delle tecniche dell'arsenale psicodrammatico e consiste nella drammatizzazione di comportamenti di ruolo sociale o organizzativo all'interno di specifiche situazioni<sup>6</sup>. Il *role playing* può impiegarsi in un qualsiasi percorso formativo, senza per questo “fare psicodramma”. Così come si può fare psicodramma senza utilizzare il *role playing*. Le funzioni psicologiche attivate (e la modalità della loro gestione) sono ben più numerose e complesse in una vera e propria sessione psicodrammatica rispetto a un *role playing*.

Per intenderci: lo psicodramma sta al *role playing* come la direzione d'orchestra sta a uno strumento musicale.

Veniamo ora al sociodramma.

---

<sup>5</sup> Cfr. Boria; Muzzarelli (2009) pag. 29 e seguenti.

<sup>6</sup> Trattasi sostanzialmente di simulazione. Ruoli e situazioni possono essere più meno preventivamente definiti, a seconda del livello di strutturazione scelto.

Esso non è altro che il “trattamento psicodrammatico” di temi sociali, cioè di interesse collettivo (qualche esempio: le relazioni genitori-figli, medico-paziente, capo-collaboratore), di temi che riguardano il gruppo nel suo insieme, nelle sue dimensioni culturali e simboliche.

Facciamo un caso pratico di frequente interesse formativo.

Il tema del rapporto capo-collaboratore può essere affrontato a livello psicodrammatico e/o a livello sociodrammatico.

Agendo a livello psicodrammatico si lavora sui capi/collaboratori presenti nel gruppo, esplorando il loro personale vissuto. Si lavora su “quei capi e su quei collaboratori” lì presenti, sulle loro storie personali.

Agendo a livello sociodrammatico si lavora sul ruolo di capo/collaboratore così come questo è percepito dal gruppo nel suo insieme. Si lavora su “un capo e un collaboratore” in generale, come rappresentazione collettiva. I singoli sono comunque chiamati ad agire, ma lo fanno come rappresentanti e risorse del gruppo su quel tema, non come individui personalmente esposti.

Nella pratica, psicodramma e sociodramma sono fra loro intrecciati e solo in casi particolari vengono nettamente distinti. La cosa importante è essere consapevoli del livello di intervento, impiegarlo miratamente esplicitandolo nel contratto ed essere congruenti con gli obiettivi.

### **1.3 Il “gioco psicodrammatico” nella formazione: benefici e ambiti applicativi**

Le nuove sfide della formazione riguardano essenzialmente la valorizzazione della soggettività, nel senso di potenziare la capacità dei singoli e dei gruppi di orchestrare gli aspetti cognitivi, affettivi, motivazionali e volitivi.

Le organizzazioni hanno infatti bisogno di persone che attingano non solo alle competenze tecnico-professionali, ma anche e soprattutto a quelle legate alla personalità. Motivazione, fiducia in sé, speranza sono fattori di “potere personale” preziosissimi per vivere nella società post industriale, carica di complessità e incertezza.

Non di meno è sempre più richiesto il saper stare e lavorare in gruppo, la competenza relazionale, la gestione di ruoli di responsabilità e coordinamento.

Tutti ambiti per i quali il metodo psicodrammatico, data la sua grande attenzione alla soggettività, ai processi di gruppo e all'apprendimento spontaneo/creativo, costituisce un'inesauribile miniera di idee e tecniche.

Come vedremo in seguito, è un metodo estremamente versatile che trova vasta applicazione soprattutto per potenziare:<sup>7</sup>

- ▶ la consapevolezza emozionale e non solo intellettuale dei comportamenti propri e altrui, dei problemi, delle relazioni e del ruolo lavorativo;
- ▶ l'aumento della consapevolezza circa le proprie pre-configurazioni cognitive e pre-significazioni emotive rispetto a un certo oggetto di analisi;
- ▶ la moltiplicazione dei vertici di osservazione e la conseguente possibilità di rendere altamente generativo l'approccio al tema/problema;
- ▶ la capacità di ampliare i confini "del già noto" accedendo a nuovi orizzonti di interpretazione e azione (risorse presenti, proiezione nel futuro, sentimento del possibile, pensieri ottimistici, potere personale);
- ▶ la capacità di relazionarsi in modo più adeguato, libero e creativo con le altre persone del proprio contesto;
- ▶ la capacità di cooperare in gruppo;
- ▶ il rafforzamento del sé e la liberazione del potenziale inespresso, con conseguente riduzione delle resistenze ai cambiamenti.

Trattasi di importanti vantaggi al servizio della formazione e della consulenza, applicabili in numerosi ambiti di intervento professionale:

- ▶ esplorazione e analisi di specifici ruoli professionali e di specifiche dinamiche organizzative;
- ▶ esplorazione e analisi di processi decisionali, situazioni negoziali, processi di cambiamento;

---

<sup>7</sup> Cfr. Boria; Muzzarelli (2009) pag. 67 – 68.

- ▶ integrazione organizzativa tra funzioni, reparti e sedi;
- ▶ team building per nuovi gruppi o gruppi consolidati;
- ▶ sessioni formative a tema:
  - stress,
  - scelte professionali,
  - narrazione autobiografica
  - reinserimento lavorativo,
  - crisi di ruolo,
  - *burn out*,
  - approccio ai problemi e alle decisioni,
  - tolleranza dell'incertezza
  - orientamento agli obiettivi (accettazione e impegno),
  - self leadership
  - relazioni fra colleghi (fiducia, collaborazione, conflitto),
  - gestione dei collaboratori.

In tutti questi ambiti il grande valore dello psicodramma è far sperimentare alle persone e lasciare loro in eredità modalità nuove, consapevoli, democratiche e responsabili per relazionarsi e collaborare.

#### 1.4 Un dubbio lecito e superato

Le organizzazioni, specie le imprese, non sono i tipici luoghi in cui la soggettività psicologica e la dimensione emozionale hanno un posto privilegiato.

Al centro della vita aziendale, da sempre, ci sono la razionalità e l'efficienza produttiva.

Ci si potrebbe dunque chiedere: le tecniche dello psicodramma sono realmente adatte agli interventi di formazione in questi contesti?

A prima vista la risposta è no.

L'esperienza e un esame approfondito portano invece a un'altra risposta: decisamente sì.

La concezione della persona razionale controllabile tramite ruoli, regole e obiettivi, è una forzatura oggettivante, comoda ma distaccatissima dalla realtà. Che mostra i suoi limiti tutti i giorni.

È ancora oggi molto diffusa la speranza (o pretesa) che mettendo insieme più persone adulte e dando loro ruoli e compiti, in automatico il gruppo funzioni con maturità ed efficienza. Ovvero che fra i colleghi precocemente scorra comprensione reciproca e che i capi, solo per effetto dell'organigramma, emanino carisma.

Le delusioni sono, in genere, cocenti.

Il problema è che si dà per scontato un ingrediente fondamentale: la creazione di un clima relazionale composto da vissuti comuni, codici condivisi, conoscenza reciproca, sostegno vicendevole, accettazione dell'altro.

È il "clima di gruppo", basato su fiducia e bisogno di ottenere/offrire sostegno reciproco, il vero collante di ogni vera squadra.

Più o meno ciò che in psicodramma definiamo "intersoggettività".

Come coltivare queste condizioni? Come far comprendere alle organizzazioni la loro enorme importanza pratica?

Certamente non basta spiegarla in teoria e provare a socializzare come capita.

L'essere umano non si semplifica solo perché varca la soglia dell'azienda, egli rimane una persona globale ed unitaria, certamente contraddittoria e intrinsecamente conflittuale, portatrice consapevole, o non consapevole, delle proprie peculiari felicità e sofferenze. Nel mondo del lavoro non incontriamo mai il professionista, il manager, bensì sempre *la-persona-che-lavora*, con tutto il suo bagaglio esistenziale.

La "scienza" manageriale finge che i comportamenti umani siano sempre trattabili su un piano razionale, e che le energie delle persone siano incondizionate, infinite, sempre attive e meccanicamente attivabili. Ne derivano numerosissime inefficienze personali e aziendali, nonché frequenti patologie da ansia e stress.

Nei processi di formazione è impossibile (o almeno improduttivo) non tenere, invece, conto di tre questioni fondamentali.

Innanzitutto l'essere umano vive di emozioni e con esse comunica, anche se spesso in modo inconsapevole. Le emozioni sono da sempre un linguaggio universale che è controproducente far finta che non appartenga al mondo delle organizzazioni e dei processi formativi.

In secondo luogo le emozioni catalizzano passi cruciali dell'apprendere: la motivazione, l'intenzione a porre attenzione, la sedimenta-

zione mnestica degli elementi cognitivi e il loro successivo richiamo volontario.

In terzo luogo l'emozionalità è strettamente connessa all'espressione della soggettività della persona, cioè al suo modo di partecipare al mondo esterno. La collaborazione fra soggetti, così importante nelle organizzazioni, per realizzarsi, non può prescindere da ciò che di soggettivo condiziona una situazione. E qualsiasi situazione è sempre soggettivamente interpretata e agita.

Lo psicodramma è uno strumento elettivo per scoprire e valorizzare l'emozionalità e la soggettività, creando modalità di relazione funzionali all'espressione produttiva dei ruoli sociali e professionali.

Ecco perché "il gioco psicodrammatico vale la candela formativa".

Vediamo ancor più da vicino il perché.

### **1.5 Organizzazioni, formazione e persone**

È ben noto a tutti, pur se più in teoria che in pratica: le organizzazioni, a oggi, non esistono senza persone che le vivono, le "riempiono" e le fanno funzionare.

Le organizzazioni "camminano sulle gambe delle persone", se non sono compatibili con le caratteristiche di queste ultime, non possono funzionare.

La questione centrale è allora l'attenzione reciproca che organizzazioni e persone intendono dedicarsi, in vista di obiettivi comuni di risultato economico e benessere psicologico.

Le prime propongono un'offerta occupazionale, essenzialmente fatta di posizione, ruolo, retribuzione, incentivi e apprendimento di competenze.

Le seconde, si tende a dimenticarlo, mettono in campo un insieme di motivazioni non tanto legate al lavoro di per sé, quanto legate a un "progetto di vita". Si tratta del come la persona, consapevolmente e inconsapevolmente si percepisce, dei valori individuali, del significato attribuito alle esperienze pregresse e di ciò che vuole dalla propria vita ora e in futuro. È in base a questo costrutto che tutti noi orientiamo le nostre scelte (lavorative e non): le situazioni sono viste come opportunità motivanti se sintoniche con il progetto di vita.

Diversamente sono percepite come demotivanti e stressanti.

Ecco perché, al di là delle attitudini, per qualcuno fare il centralinista è “interessante” e sostenibile per tutta la vita lavorativa, mentre per altri è frustrante e per altri ancora è magari “logorante”.

Motivazione e stress sono relativi alla percezione individuale del gap fra le richieste ambientali e le risorse che si pensa di avere per rispondere.

I luoghi di lavoro, soprattutto oggi, sono di conseguenza ambiti di notevole pregnanza anche per l'equilibrio psicologico delle persone. È per questo motivo e su questo terreno che la formazione deve intervenire come vero strumento di sviluppo organizzativo per aiutare le persone a guardarsi allo specchio, comprendere e condividere i propri vissuti, mettere a fuoco progetti e risorse personali, collocare produttivamente le esperienze, imparare a relazionarsi, darsi punti di riferimento comuni.

Non si tratta di “clinica applicata all'azienda”, bensì di una formazione che si preoccupa, oltre al trasferimento di saperi teorico-tecnici, della dimensione dell'esperienza e della sua rielaborazione. Il tutto per interpretare efficacemente il ruolo e allenare le persone al coraggio delle emozioni e alla riflessione. Il primo scopo è “farle sentire bene”, aiutarle a essere presenti a se stesse con autenticità, grazie a un dialogo interiore fluido e consapevole.

Il secondo è attivare processi di comunicazione pervasivi e permanenti fra tutti i membri dell'organizzazione generando un forte sentimento di conoscenza reciproca. Le persone devono ripetutamente incontrarsi, cioè scambiare emozioni, motivazioni, informazioni, ricevere e dare senso. Solo in questo modo nasce e cresce un'autentica cooperazione fra le persone, una sorta di potente “organigramma virtuale” fatto di rapporti sociali, i veri legami che definiscono (nel bene e nel male) le sorti dell'organizzazione.

In un'epoca socio-economica complessa, instabile ed esigente, questa formazione può rendere un grande servizio alle organizzazioni per rendere le famose “risorse umane” un reale fattore critico di successo e non un costo da sopportare.

Il manuale che state leggendo contiene strumenti per questo tipo di formazione, focalizzata sul potenziale e non sulle carenze, che si occupa dell'equilibrio psico-sociale dell'individuo, per aiutarlo nel

suo rapporto sempre più sfaccettato e delicato con le organizzazioni.

Lo psicodramma è uno strumento potente per espandere la conoscenza di sé e della propria rappresentazione della realtà, per creare nuovi modi funzionali di relazionarsi con l'ambiente.

Cose preziose in un'epoca nella quale, per dirla con un aforisma attribuito a Gandhi, "la vita non consiste nell'attendere che passi la tempesta, ma nell'imparare a ballare sotto la pioggia".