

## **Il Teatro d'Impresa in Novartis Vaccines & Diagnostics: la leadership on stage**

*di Roberta Pinzauti*

### **Premessa**

Novartis Vaccines & Diagnostics ha introdotto all'interno del proprio sistema aziendale un processo di Performance Management System (PMS), nato per gestire meglio Persone e Business con l'obiettivo di una continua crescita (personale e professionale) e di miglioramento della performance, sia a livello individuale che di gruppo.

Il PMS si articola in 4 steps:

- 1) fissare gli obiettivi;
- 2) feedback continuo;
- 3) revisione della Performance;
- 4) retribuzione in base alla Performance.

Il PMS prevede due momenti di revisione durante l'anno: la Revisione di Metà-anno (Mid-Year Review) e quella di Fine-anno (Year-end Review). La Mid-Year Review permette una revisione della Performance rispetto agli obiettivi durante l'anno e permette un dialogo reciproco che aiuta a identificare le opportunità di sviluppo professionale offrendo consiglio e guida. In vista della revisione intermedia il collaboratore e il responsabile si aggiornano sui progressi del collaboratore e fanno una revisione degli obiettivi per capire che siano ancora realistici, raggiungibili e allineati con i bisogni dell'azienda.

### **Obiettivi e bisogni formativi di Novartis**

I responsabili delle Risorse Umane di Novartis Vaccines & Diagnostics, durante le valutazioni della Mid-Year Review 2007, avevano riscontrato forti criticità da parte dei manager sulla gestione del dare feedback ai propri collaboratori e sul tipo di leadership applicato. Pertanto si è reso necessario un intervento formativo con i seguenti obiettivi:

- Coinvolgere i partecipanti in una riflessione costruttiva sulle criticità comportamentali.

- Portare alla luce e alla consapevolezza di tutti i partecipanti le criticità sul tema affrontato, attraverso un'attività di Comunicazione e di Formazione innovativa ed esperienziale.
- Esercitare i partecipanti, attraverso simulazioni teatrali, su comportamenti critici, in modo tale da realizzare un reale cambiamento che coinvolga il partecipante non solo nella sua parte razionale, ma anche in quella emotiva e psico-fisica.

Per raggiungere i sopraelencati obiettivi **Te.D.-Teatro d'Impresa®** ha realizzato per Novartis un progetto di comunicazione e di formazione sul tema del "dare feedback" utilizzando il Modular-Theatre©.

Il Modular-Theatre© è una metodologia che abbiamo elaborato come evoluzione più formativa del Teatro su Misura.

### **Che cosa è il Teatro su Misura?**

Il Teatro su Misura è un ottimo mezzo di comunicazione da utilizzare nel caso di un processo di forte cambiamento, per comunicare criticità (il famoso "non detto"), oppure nel caso l'azienda voglia comunicare la Vision e la Mission, o per permettere un'integrazione più veloce ed efficace (per esempio in caso di acquisizioni, fusioni). Ha il vantaggio di realizzare un forte processo di comunicazione più trasparente e consapevole tra l'azienda e tutti i suoi dipendenti. È uno strumento molto utile per evidenziare le criticità e iniziare un processo di formazione e cambiamento.

Il Teatro su Misura consiste in uno spettacolo scritto ad hoc sulla base delle esigenze del cliente e interpretato da attori professionisti. Dopo un'analisi aziendale sulle problematiche richieste dal committente, comprensiva di inchieste, colloqui e interviste, un consulente-autore specializzato, in base al materiale raccolto scrive un testo teatrale ad hoc che poi sarà interpretato da attori professionisti. È molto importante in questa fase raccogliere i vissuti, gli aneddoti, i modi di dire di ogni contesto aziendale perché ogni azienda è un mondo a sé e i partecipanti che poi assisteranno allo spettacolo devono potersi riconoscere vedendosi rappresentati in scena (il famoso effetto specchio).

Per questo siamo soliti affermare che le nostre analisi in azienda sono di tipo "antropologico" per capire gli usi e i costumi dell'azienda, proprio per meglio affrontare e approfondire le criticità e i bisogni formativi attraverso una full-immersion nel contesto, nel gergo e negli aneddoti realmente vissuti, che poi darà i suoi frutti in scena e in aula in termini di efficacia nel raggiungimento degli obiettivi.

### **Qual è la differenza tra il Teatro su Misura e il Modular Theatre?**

Il Modular-Theatre© consiste nell'utilizzare una stessa scena scritta ad hoc, ma con stili diversi, per comunicare ai partecipanti le criticità comportamentali e far emergere gli aspetti da modificare. È una modalità più formativa di Teatro su

Misura in quanto permette ai partecipanti di essere molto interattivi perchè dopo la visione delle scene interpretate da attori professionisti hanno luogo dei de-briefing che li coinvolgono su riflessioni, suggerimenti e piani di azione su quanto visto.

Per questo gli attori da noi definiti FormAttori, hanno competenze sia di attore professionista che di Formatore, questa integrazione è molto importante per questo tipo di attività e di modalità formativa perchè l'Attore che va in scena sarà anche il formatore che andrà in aula.

## **FASI DEL PROGETTO**

### **Progettazione**

Per Novartis il Modular-Theatre© è stato utilizzato per mettere in luce 4 tipi di leadership e di gestione del feedback. In pratica partendo da due scene base, scritte ad hoc, che rappresentavano due situazioni tipiche di gestione critica del feedback, sono state realizzate 4 scene per 4 stili di feedback:

Scena A – stesso testo:

1. Il Paternalista: tradizionalista, tranquillizzante e complice, ha una postura aperta con gesti affabili, cerca il contatto avvolgente, è sorridente e rilassato e gestisce il feedback minimizzando e usando la relazione per scaricare i problemi senza approfondire né il perché né il come delle cose.
2. L'Aggressivo: dominante e arrogante, impulsivo e intollerante, è autoritario e irrigidito nel suo ruolo. Ha una postura aperta con gesti decisi e vigorosi, testa alta, atteggiamento impaziente e voce alta. Gestisce il feedback scaricando le responsabilità e non cerca la condivisione, non dà spiegazioni e suggerimenti ed evidenzia solo gli errori del collaboratore.

Scena B – stesso testo:

3. Il Sarcastico: esageratamente ironico, caustico, offensivo e giudicante, è rigido nella postura ed ha una gestualità secca, poca espressività e tende ad evitare il contatto. Gestisce il feedback scaricando le responsabilità usando stereotipi e pregiudizi nei confronti del collaboratore senza cercare soluzioni e senza dare spiegazioni.
4. Il Silenzioso: mite, fiducioso, compiacente, indolente e con tempi troppo lunghi. Ha una postura rilassata, una stretta di mano poco decisa e scarsa gestualità, appare cauto ed è solito intercalare. Gestisce il feedback con superficialità, senza chiarire e proporre; lascia nel dubbio ed evita i problemi.

## **Erogazione spettacolo e de-briefing**

L'erogazione dell'intervento formativo ha avuto luogo in 5 sessioni di mezza giornata ciascuna che si sono svolte nel periodo giugno-luglio 2007. Ogni sessione era rivolta a gruppi di circa 30-35 partecipanti e la rappresentazione teatrale ha evidenziato in maniera estremamente palese come in uno stesso contesto, in questo caso uno stesso copione-situazione, le diverse attitudini comportamentali siano in grado di cambiare la gestione del feedback (e le sue conseguenze) e di come gli atteggiamenti più critici possano essere dannosi e dunque da evitare. Ricordiamo che le scene rappresentate con i 4 stili di leadership raccontavano i loro vissuti con utilizzo di una terminologia anche tecnica effettivamente riscontrabile nella loro realtà aziendale.

Dopo ogni scena, attraverso un de-briefing sono state comunicate le criticità dei 4 personaggi-tipo, evidenziandone l'attitudine comportamentale e il linguaggio non verbale, e focalizzandone immediatamente gli aspetti da modificare e cambiare. I partecipanti hanno preso parte ad un'analisi dei propri stili di comunicazione e di leadership, evidenziando i punti di forza ma soprattutto i comportamenti da migliorare.

Alla fine dello spettacolo ognuno ha lavorato con una scheda di osservazione dove gli veniva chiesto se si riconosceva in uno dei personaggi e degli atteggiamenti visti in scena e quali frasi e caratteristiche comunicative, verbali e non verbali, lo avevano colpito maggiormente.

Inoltre i partecipanti sono stati invitati a scrivere un aneddoto da loro realmente vissuto, in cui, dovendo dare feedback ad un collaboratore, era accaduto di avere un comportamento simile al personaggio prima individuato. La storia, comprensiva di dialogo, doveva descrivere brevemente la situazione evidenziando sia i comportamenti del collaboratore sui quali si doveva dare un feedback, che i comportamenti adottati dal partecipante.

## **Training teatrale per la formazione esperienziale dei partecipanti**

Nell'ultima parte i partecipanti sono stati divisi in due aule sotto la guida di un FormAttore per gruppo. Dopo un opportuno training teatrale che stimola il lavoro di gruppo, scioglie togliendo inibizioni e permette di confrontarsi con alcuni aspetti del proprio modo di comunicare, sono stati inoltre coinvolti nella simulazione di alcuni degli aneddoti da loro vissuti e raccontati.

In questa fase sono stati messi alla prova dal FormAttore-facilitatore che provocava l'attitudine critica che il partecipante doveva cambiare esercitandosi a comportamenti più costruttivi ed efficaci secondo le seguenti indicazioni per sviluppare e migliorare il proprio stile di feedback:

- Il Paternalista: valutare i risultati positivi, vedere le situazioni nella loro globalità, valutare le criticità in maniera oggettiva ed efficace.

- L'Aggressivo: informare/coinvolgere il collaboratore, ascoltare/raccogliere informazioni, cercare e predisporre alternative con il collaboratore.
- Il Sarcastico: rispettare i limiti altrui, non giudicare e avere preconcetti, curare fatti e dettagli insieme al collaboratore.
- Il Silenzioso: essere più determinanti, fare più domande, imparare a criticare in maniera costruttiva .

Alla fine di questa fase ognuno ha compilato un proprio piano di sviluppo personale riflettendo su quali aspetti delle proprie modalità di gestire il feedback con i collaboratori aveva acquisito consapevolezza, individuando le proprie aree di miglioramento futuro, le azioni specifiche da intraprendere per sviluppare e migliorare le sue competenze nel dare/ricevere feedback.

La valutazione del progetto da parte dei partecipanti è stata molto positiva:

- "Finalmente un'attività formativa che ti coinvolge veramente".
- "Ho visto realmente i miei comportamenti... in scena...".
- "Il teatro permette di sperimentare con divertimento e partecipazione da parte di tutti".

Le scene dello spettacolo interpretate dagli attori professionisti sono state riprese e il video viene tuttora utilizzato dall'azienda per le proprie attività formative.

### **Note sull'autore**

**Roberta Pinzauti**, consulente, autrice e regista teatrale, FormAttrice, esperta di comunicazione e di applicazioni delle tecniche teatrali alla formazione aziendale. Direttrice di Te.D. Teatro D'Impresa®

te.d@teatroimpresa.it