

Stefano Masci

# GIOCHI E ROLE PLAYING PER LA FORMAZIONE E LA CONDUZIONE DEI GRUPPI



MANUALI/FrancoAngeli



I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.

**Stefano Masci**

**GIOCHI  
E ROLE PLAYING  
PER LA FORMAZIONE  
E LA CONDUZIONE  
DEI GRUPPI**

**FrancoAngeli**

I disegni nel testo sono di Sabina Pulone

*Grafica della copertina:* Elena Pellegrini

Copyright © 2009 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni specificate nel sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it)*

A Cinzia per la pazienza al di là di ciò che si vede.

A Giorgia e Emilie per ciò che vedono al di là  
della pazienza.



---

# Indice

<b>Introduzione</b>	pag. 11
<b>Come usare questo libro</b>	» 13
Simboli usati per le... ricette	» 13
Regola aurea	» 15
<b>Giochi aziendali</b>	» 17
Il formatore, trainer, conduttore: quali competenze	» 19
Metaregole	» 21
<b>Tipologie di esperienze</b>	» 23
La triade	» 23
L'acquario	» 25
Il feedback e il feedback fenomenologico	» 26
Il debriefing	» 29
Il role playing	» 30
Elenco dei giochi	» 32
<b>1. Giochi di comunicazione</b>	» 35
L'immagine muta	» 36
La bacchetta magica – 1	» 38
I segnali non verbali	» 41
Il pianeta delle scimmie	» 43
Le figure ambigue – CNV	» 45
Le frasi ambigue – CV	» 48



Comunicare? Bo? – 1	pag. 50
Stili comunicazionali della Satir – 1	» 52
Stili comunicazionali della Satir – 2	» 56
Scrivete il finale di questa storia	» 58
<b>2. Giochi di gruppo, per il gruppo e in gruppo</b>	» 61
Le fasi di un gruppo	» 62
SWOT o SWAT?	» 65
La psicostoria	» 68
La riunione – 1	» 70
La riunione – 2	» 74
La bacchetta magica – 2	» 78
ATU – Azienda Trasporti	» 81
Un fiume in piena	» 84
Sei cappelli per decidere	» 87
Oceanic 815 – 1	» 91
<b>3. Giochi di approccio: il primo incontro</b>	» 95
Foto di gruppo	» 96
La stretta di mano	» 98
Una nuova identità	» 100
La passeggiata assertiva	» 103
L'accoglienza	» 105
A me gli occhi	» 107
La passerella	» 109
<b>4. GAB: giochi per ricreare l'interesse</b>	» 111
Facciamo che... sia un gioco per bambini?	» 113
Il parco giochi	» 116
CPM	» 120
Collage	» 122
Il castello di carte	» 124
Qui comando io!	» 126

In gita al museo	pag. 128
Se io fossi...	» 131
<b>5. Giochi autoesplorativi</b>	» 133
Il passaporto	» 134
Gerarchie di valori	» 138
La donna del ponte	» 141
The 3 <sup>rd</sup> Life_1 – L'avatar	» 144
The 3 <sup>rd</sup> Life_2 – Dove vorrei essere	» 147
The 3 <sup>rd</sup> Life_3 – Come passo il tempo	» 149
I passatempo	» 151
Un improvviso viaggio in Australia	» 153
Il mio fumetto	» 155
<b>6. Giochi outdoor per stage e maratone</b>	» 159
Neurobica: l'aerobica per i neuroni	» 161
Neurobica: la passeggiata della fiducia	» 163
Neurobica: attenti al muro	» 165
Neurobica: attenti alla bastonata	» 167
Una storia fatta coi piedi	» 169
Oceanic 815 – 2	» 171
Comunicare? Bo? – 2	» 175
Una notte in cucina	» 177
<b>Definizioni e sigle</b>	» 181
<b>Bibliografia</b>	» 183



---

## Introduzione

*Poiché i giocatori erano molto stanchi e affamati, si decise di giocare la partita secondo una variante propria della palla strada, e cioè il “Facciamo”. Gli inventori del “Facciamo” furono due bambini rinchiusi nel lazzaretto di Firenze durante la peste del 1348, e la partita fu vinta dai Seicento Balestrieri Neri, immaginati dal piccolo Guittone, contro i Tre Giganti di Certaldo inventati dal piccolo Bernardo.*

*In questa particolare versione del gioco occorrono grandi doti di prontezza metalogica e fantamobilità, oltre che una buona resistenza fisica.*

*Memorino diede il calcio d’inizio dicendo: “Facciamo che il vostro campo era in salita e noi giocavamo in discesa?”.*

*Jimmy Kaluha rispose prontamente: “Facciamo che era finito il primo tempo zero a zero e si cambiava campo?”.*

*Celeste disse: “Facciamo che viene il terremoto che pareggia il campo e si apre un crepaccio e voi ci cadete dentro e io sto per fare gol”.*

*Tom Otaoha replicò: “Facciamo che dal fondo del crepaccio viene su un geysir di vapore che a noi ci solleva in alto e a te ti bagna tutta così non puoi più fare gol”.*

*Deodato disse: “Facciamo che voi rimanete in cima al getto del geysir e non tornate più giù”.*

*Wakiki rispose: “Facciamo che è venuto l’inverno e il geysir ghiaccia e noi scivoliamo giù e tiriamo in porta così forte che nessun essere umano o animale esistente può parare”.*

*Pelé disse: “Facciamo che dal crepaccio nella crosta terrestre esce uno pterodattilo e para la palla con il becco e vola verso la vostra porta”.*

*Willie Redbush dice: “Facciamo che esce anche uno stegosauro che mangia il vostro pterodattilo e va verso la vostra porta con il pallone in bocca” (Benni, 1992, p. 258).*



---

## Come usare questo libro

Dato che amo cucinare e – ahimè – il buon cibo, ho pensato di impostare questo libro per conduttori di gruppi come un libro di ricette di cucina.

Non è, e non vuole essere, un esercizio di stile, ma nasce da due considerazioni: la prima è che chi si occupa di formazione – sia questa per adulti che per ragazzi – sa che la metafora è elemento essenziale per far comprendere meglio e per rafforzare i processi di memorizzazione agendo sulla parte creativa e “meno controllata” del cervello; la seconda è che nei gruppi evolutivi e di crescita si parla spesso di esperienza “nutriente”, di feedback che vanno “digeriti” per essere “assimilati” in maniera produttiva.

Per cui mi è sembrato che la metafora tra giochi e cucina fosse lì, bella calda in tavola, pronta per essere utilizzata. Al di là delle mie passioni.

Quindi per ogni gioco proposto, nella tabella in alto, troverete ingredienti, difficoltà nella preparazione, il tempo occorrente per la cottura e anche quello per la digestione.

Si sa, ci sono cibi leggeri e altri più grassi e pesanti (ma più ricchi e gustosi!).

### **Simboli usati per le... ricette**

Di seguito riporto la descrizione delle immagini che sono presenti nella tabellina all’inizio di ogni gioco.

Non sempre sono presenti tutti contemporaneamente, per esempio per giochi in cui non occorre nulla tranne la presenza di un buon trainer la casella ingredienti sarà vuota; anche nel caso in cui non ci sono particolari problemi a preparare un gioco – nel senso che si può anche improvvisare per riempire un buco nel corso –, la casella ATP non ci sarà.

Il resto è abbastanza intuitivo.



### **Ingredienti – I**

Gli ingredienti sono ciò che serve per fare un buon corso. In alcuni casi è possibile sostituirli con altri o ometterli totalmente, in altri viene specificato che sono assolutamente indispensabili.

Per esempio i portabadge in plastica da appendere al collo si possono anche sostituire con dei post-it da attaccare sulla giacca, ma un “Bo” di un metro e ottanta non si può sostituire con un manico di scopa (vedi “Comunicare? Bo? – 1 e 2”). In ogni caso vale la regola aurea riportata in fondo alla pagina.



### **Difficoltà per il conduttore – DC**

Rappresenta quanto è difficile organizzare il gioco e gestire il gruppo da parte del trainer. Viene espressa in “cuochi”: “Un cuoco” gioco facile che non richiede una preparazione particolare e poco impegnativo dal punto di vista emotivo per il gruppo. “Tre cuochi” indica un gioco o un Role Playing (RP) che richiede un conduttore/cuoco molto esperto nella gestione delle dinamiche nei gruppi e delle ricuciture emozionali.



### **Difficoltà per il gruppo – DG**

Indica la probabile difficoltà per il gruppo nel partecipare a quello specifico gioco e viene espressa in cappelli. “Un cappello” indica un esperienziale tranquillo in cui le emozioni agite sono limitate e gestibili anche dai partecipanti più resistenti. Con “Tre cappelli” vengono messi in campo ed elaborati vissuti che possono coinvolgere più partecipanti e dar luogo a processi dinamici o far uscire emozioni che richiedono l'intervento di un counselor o di un conduttore esperto. Con questa tipologia di giochi – più spesso RP – il gruppo deve essere affiatato – o composto da persone che hanno già partecipato a corsi analoghi e che conoscono molto bene gli obiettivi del corso – e il conduttore deve essere preparato per chiudere, durante il feedback finale, situazioni interne – gestalt – che possono essersi aperte nello svolgimento.



### **Alto tempo di preparazione – ATP**

È presente solo per giochi particolarmente impegnativi per dire al formatore: “Hai tempo a sufficienza per preparare questo gioco? In caso contrario passa alla pagina successiva”.

Quando è presente questo orologio, vuol dire che ci vuole un po' di tempo per preparare il materiale che verrà utilizzato durante l'esperienza. Per esempio può occorrere elaborare e stampare delle immagini o realizzare un format (vedi “Il passaporto”) che richiede l'utilizzo di un PC e software

grafici; o di tagliuzzare cartoncini e scriverci sopra e incollarci immagini (vedi “The 3<sup>rd</sup> Life\_1 – L’avatar”).



#### **Tempo di cottura – TC**

Fornisce un’indicazione sulla durata del gioco. Questa, spesso ma non sempre, è funzione del numero dei partecipanti. Il tempo indicato in minuti è quello che ho sperimentato durante gli esperienziali, ma ovviamente è un valore medio. In alcuni RP (vedi “Scrivete il finale di questa storia”) si può decidere di non avere fretta né farla ai partecipanti se ci si rende conto che l’aspetto ludico può essere importante per *giocare* nel feedback finale con il gruppo-bambino (talvolta le rappresentazioni sono così divertenti che non ci si pente di aver rubato tempo alla teoria). Indicativamente un orologio corrisponde a un tempo dai 30 minuti all’ora, due tra un’ora e un’ora e mezza; tre più di due ore (come nel caso di alcuni giochi outdoor che possono protrarsi anche per un giorno).



#### **Tempo di digestione – TD**

Fornisce orientativamente la durata consigliata del feedback finale. È un valore qualitativo più che quantitativo (anche se espresso in numero di orologi), serve per sottolineare l’importanza da dare al debriefing. La fine dell’esperienziale in cui il conduttore dà il suo feedback al gruppo – e ai singoli – è il momento più importante poiché è l’atto finale in cui vengono *digerite* le situazioni emozionali vissute durante il gioco. Deve essere lo spazio e il tempo dove i partecipanti si sentono accuditi, i loro dubbi devono essere espressi e ricondotti all’obiettivo dell’esperienza. Deve durare il tempo giusto che può essere breve: “Un orologio” che corrisponde a un giro veloce di tavolo in cui i partecipanti dicono una parola ciascuno. Oppure medio: “Due orologi” in cui prevedibilmente nascerà un dibattito con il gruppo, o lungo: “Tre orologi” dove le tematiche del corso hanno bisogno di essere contestualizzate e, è prevedibile, che alcuni interverranno attivamente con varie argomentazioni coinvolgendo anche altri partecipanti (vedi “La donna del ponte”).

## **Regola aurea**

Come tutti quelli che cucinano e, spesso, sperimentano nuove ricette, so molto bene che la creatività – o la contro dipendenza come dice mia moglie – non vuole vincoli e quindi: *perché non aggiungere un po’ di pepe rosa? Perché non sostituire il limone con del lime? Possibile che in questa*



*ricetta di pesce non ci abbiamo messo del coriandolo fresco? Si tratta certamente di una dimenticanza o di un errore dell'editore!* Ovvero, fuor di metafora, se certe cose non vi convincono o credete che non vadano bene per quel gruppo particolare o che ci starebbe meglio un intervento iniziale al posto di un feedback finale, beh, non me neavrò a male se deciderete di modificare i miei suggerimenti (solo se poi mi invierete un'email che mi permetterà di modificare l'esercizio e fare un'altra edizione di questo libro).

---

## Giochi aziendali

Si fa poca attenzione a ciò che ci capita durante la giornata. Non dico ai fatti – anche se perfino lì operiamo delle belle censure – ma ai nostri stati d’animo. Emozioni e pensieri scorrono via inconsapevolmente, lasciando dietro di loro detriti. E questi detriti, si accumulano come fogli sulla nostra scrivania in attesa di essere evasi, scomparendo lentamente mano a mano che vi poggiamo sopra altri fogli. Ma non spariscono. In realtà restano lì, in sospeso, pronti a precipitarci addosso.

Sono i pensieri di quello che non abbiamo fatto o detto nella riunione la mattina, o al nostro partner la sera prima. Sono i pensieri di quando pensiamo ad altro e, talvolta, sono pensieri di altri che attribuiamo a noi stessi o, più probabilmente, i nostri che proiettiamo sugli altri.

Una grossa confusione.

Sarebbe bello potersi esprimere con assertività in una riunione e tornare a casa pensando a come trascorrere la serata anziché a recriminare su ciò che non si è detto. Sarebbe bello riuscire a tirare fuori la creatività che da bambini ci ha fatto tanto amare da parenti e genitori – a conferma e conforto di questo abbiamo amorevolmente riposto in cantina disegni, collage, e artefatti in creta e legno – anche con il capo, che sta sempre a chiedere al gruppo, e a noi, soluzioni alternative.

Sarebbe bello.

Purtroppo camminiamo con il freno a mano tirato. Per paura della velocità? Di arrivare prima (o per primi)? Che gli “altri” ci invidino perché abbiamo una bella macchina potente?

Ogni giorno nel mio lavoro di formatore o di counselor aziendale, verifico tali resistenze – in molti casi ingiustificabili – e mi stupisco che nessuno senta poi il puzzo di ferodi bruciati né tra chi guida né tra chi viene trasportato. Il risultato è che le aziende insistono nel far fare esclusivamente corsi tecnici ai loro dipendenti perché sono quelli che faranno entrare soldi e i dipendenti richiedono corsi tecnici perché più tranquilli e riposanti e, benvenuti

dall'azienda. Un sistema autoreferenziale che si sostiene nel: *facciamo finta che le relazioni e le emozioni non esistano in questo ufficio.*

Uno a zero.

In analisi transazionale<sup>1</sup> si distinguono tre stati dell'Io diversi, che vengono indicati con la sigla GAB (Genitore, Adulto, Bambino). Partecipare a corsi tecnici soddisfa la nostra parte adulta, logica, razionale e pragmatica che è fortemente rassicurante. La nostra parte genitoriale l'agiamo invece in ufficio con i nostri collaboratori elargendo cazziatoni o sorrisi e pacche sulle spalle. E la parte bambina? Il bambino che utilizza il pensiero laterale, creativo o, talvolta, disobbediente, dov'è? Rannicchiato sotto la scrivania, spaventato all'idea di uscire fuori in un mondo di adulti che hanno cosa da grandi da fare e che non hanno tempo da perdere. Un bambino spaventato e adattato.

Il metodo per tirarlo fuori dal suo nascondiglio è, prima di tutto, vederlo e riconoscere che c'è, e dopo prenderlo per mano e permettergli di giocare. Purtroppo nella nostra realtà aziendale è sempre più difficile trovare manager creativi e disponibili al cambiamento. Nelle grandi imprese, pubbliche o private, vale la regola del *low profile*, ovvero adattare vecchi sistemi a nuovi problemi (così se si sbaglia ci si può giustificare tranquillamente con un: *fanno tutti così*). Talvolta, come espressione di creatività, si cerca di ricondurre problemi diversi a situazioni note (che equivale a far entrare un cubo in un buco tondo). Cercare le chiavi dell'auto sotto il lampione solo perché là c'è luce, anche se si sono perse da un'altra parte.

A cosa serve la formazione? Serve a cambiare il comportamento di una persona (Santucci, 2008, p. 73). E il cambiamento è già la soluzione di un problema. Quindi la domanda da porsi è su quale cambiamento voglio intervenire e con quali strumenti.

Ovviamente non stiamo parlando di formazione tecnica come 626 o ISO 9000. In un corso su come si legge la busta paga dei metalmeccanici c'è poco da inventarsi esercizi che coinvolgano emotivamente (oltre le facili battute). Mentre su tutti quei corsi legati all'aspetto relazionale, alle interazioni tra i componenti di un gruppo, all'assessment nell'ambito delle risorse umane, l'intervento di un conduttore esperto in counseling e dinamiche di gruppo diviene componente fondamentale del corso.

Le aziende eccellenti si caratterizzano dalla forte capacità di governare gli squilibri, i conflitti e le tensioni interne. I manager illuminati che portano profitto sono coloro che riescono a vedere le cose da un angolo diverso da quello degli altri, che vedono opportunità là dove altri vedono minacce o

<sup>1</sup> L'AT teorizzata da Eric Berne fonda la sue basi sulle transazioni che avvengono quando due individui comunicano.

diversità di pensiero. L'impresa eccellente è costituita da manager eccellenti e da collaboratori coraggiosi che non si fermano se devono esporre idee contrarie al pensiero dei loro capi. Solo così è possibile adottare strategie, comportamenti e azioni che escono fuori da schemi tradizionali e che forniscono quel qualcosa in più che differenzia l'azienda permettendole di allontanarsi da quell'oceano rosso (Kim W. Chan, 2005) così pericoloso.

Lo scopo di questo libro è appunto quello di suggerire interventi d'aula in cui i partecipanti possano rendersi conto delle enormi possibilità racchiuse in un'alterazione del comune modo di pensare. Dare spazio al bambino, curioso e desideroso di cambiare, proponendo una serie di giochi che diano l'opportunità ai partecipanti di esporsi – e, perché no, anche di divertirsi – in un luogo protetto e nutriente, cosa che un buon formatore o conduttore di gruppi, dovrebbe porsi come riferimento.

## **Il formatore, trainer, conduttore: quali competenze**

Il formatore<sup>2</sup> è l'agente del cambiamento, e il gioco è lo strumento attraverso il quale i partecipanti scoprono aspetti di loro stessi e comprendono i comportamenti agiti nella relazione con l'altro.

Questi comportamenti possono essere disgreganti: talvolta una parola detta da un partecipante a un altro componente del gruppo può agire come un fotone lanciato contro una *nuvola di elettroni* (Masci, 2007, p. 26). Altre volte funzionali: nell'urto si creano altre particelle che rimbalzano modificando lo stato del *campo di forze*.

Comunque, al di là della metafora, l'effetto è quello che vengono create emozioni e le parole che colpiscono e rimbalzano da persona a persona, modificano lo stato emotivo del gruppo e il campo di relazioni assume un nuovo stato. E qui deve intervenire il formatore.

Il formatore svolge il ruolo dello scienziato che sa come condurre l'esperimento e quali risultati vuole ottenere. Far sì che lo stato del gruppo salga di livello, faccia il balzo quantico, e che poi ritorni al suo stato di quiete creativa – *epoché*<sup>3</sup> – creando nuove connessioni e aumentando la coesione del gruppo.

<sup>2</sup> Nel seguito si utilizzeranno i termini conduttore e trainer facendo riferimento alla formazione tramite esperienziali.

<sup>3</sup> L'*epoché* è il termine greco che designa l'astensione del giudizio sulle cose e sui fatti del mondo. Nell'ambito della fenomenologia, mira a sospendere il giudizio in modo da permettere ai fenomeni che giungono alla coscienza di essere considerati senza alcuna visione preconcepita, come se li si considerasse per la prima volta. È ciò che viene definito: vuoto creativo.