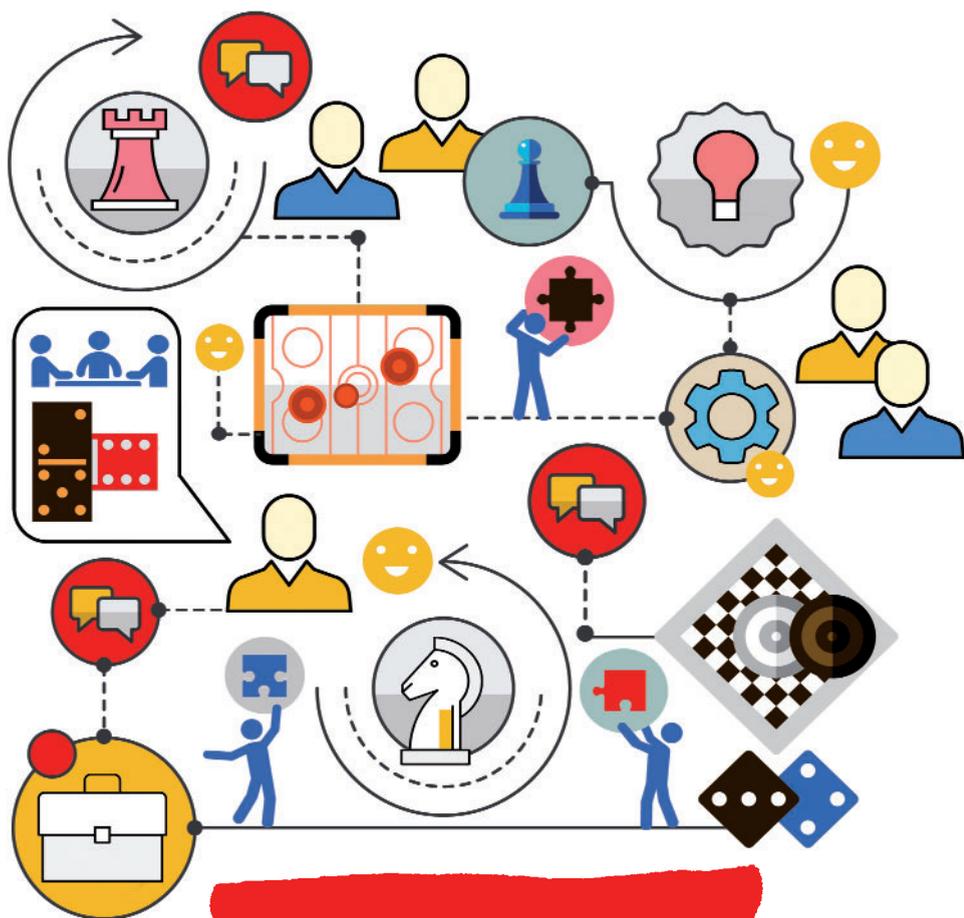


Stefano Masci

GIOCHI ESPERIENZIALI

Lavorare con le emozioni
nella formazione e nella conduzione
dei grandi gruppi



MANUALI/FrancoAngeli

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



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

Stefano Masci

**GIOCHI
ESPERIENZIALI**

**Lavorare con le emozioni
nella formazione e nella conduzione
dei grandi gruppi**

FrancoAngeli

Copyright © 2020 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 della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

Indice

Ringraziamenti	pag.	9
Premessa	»	11
Come orientarsi nel libro	»	13
L'oceano blu della formazione	»	17
Esperienze		
1. Il confine del contatto – Quale parte del mio corpo?	»	27
2. <i>Mindsight</i> – Dove sono? Con chi sono?	»	30
3. L'esperienza senso-motoria – I cerchi	»	35
4. La relazione – Ambo	»	39
Seconda esperienza con il bastone: la personalizzazione	»	41
Terza esperienza con il bastone: postura ed emozioni	»	42
Quarta esperienza con il bastone: la comunicazione per creare legami	»	43
5. Il contatto profondo con gli altri – Il ToM	»	45

6. Esercizi di meditazione – L’oggetto	pag.	48
7. Leadership e followership – Il calcetto umano	»	50
8. La zona di intimità violata – La spirale	»	54
9. Mappa-me, mappa-te, mappa-noi – <i>Speed date</i>	»	58
10. Accettare l’altro e se stessi – La spina di pesce	»	62
11. Consapevolezza del qui e ora	»	66
12. Il primo contatto con gli altri – La finestra di Johari	»	70
Descrizione dettagliata dell’esperienziale	»	74
13. Rilassamento consapevole – <i>The walk of trust</i>	»	76
14. L’attenzione all’altro – Il Memory umano	»	80
15. Tra Gestalt e meccanica quantistica – Stringhe e bosoni	»	84
16. Teoria del campo – Moto browniano	»	89
17. Gioco sui valori: i miei inquilini	»	92
18. Gestire la frustrazione – Il bowling umano	»	96
19. Flipper umano	»	99
20. Accettazione – Il satellite	»	101
21. Accoglienza, accettazione e fiducia – La culla	»	104
22. Congruenza	»	107
23. Leadership e followership – Sarò il tuo trombone	»	112
24. Empatia – Il negozio delle emozioni	»	115
25. Condividere l’esperienza – Una notte al museo	»	118
26. La potenza della metafora – Bacchetta magica	»	120
27. La metafora e la fiaba – Acchiappa le galline	»	124
28. Analisi transazionale – Incontriamoci e salutiamoci	»	129

29. Submodalità – L’incontro con l’altro me stesso	pag. 133
30. Il <i>continuum</i> di consapevolezza – Vocalizzazioni	» 136
31. Il contatto pieno con l’altro – Il domino umano	» 139
32. Lo stick	» 141
33. Aggressività: trattenerla o agirla?	» 143
34. Attivazione – Lo snooker umano	» 148
35. La ruota dei valori	» 152
36. Consapevolezza – Tu mi piaci, lo sapevi?	» 156
37. L’enneagramma	» 159
38. Mi nascondo da te – La grande recita della vita	» 171
Mappa per navigare negli esperienziali	» 179
Indice analitico	» 185
Bibliografia	» 189
Appendice. Le 10 regole	» 191

Ringraziamenti

Da lettore ho sempre trovato questa parte del libro noiosa. Uno spreco di tempo per il lettore al solo scopo di far piacere a qualche amico dell'autore. Una *captatio benevolentiae* di cui si può fare a meno.

Ma si sa, quando si passa dall'altra parte si resettano le memorie e quindi eccomi qui a voler ringraziare per prime le persone a me più vicine, coloro che mi hanno assistito in questi anni con idee, risate e sudore: Paola Plocco, Giuseppina Faraone e Vincenzo Aucone.

Poi non ho intenzione di dimenticare i numerosi tutor della scuola CIPA che si sono avvicendati chi alla consolle per scegliere e mettere le musiche più adatte a quell'esperienziale; chi ai nastri colorati, stick, scotch (non solo nel senso di nastro adesivo) e consigli creativi; chi alla faticosa gestione dei sottogruppi per lo scambio dei feedback finali e le inevitabili ricuciture emotive.

Infine voglio ringraziare Emilie che, scuotendo la testa, in più di un'occasione mi ha fatto capire che nemmeno il Cirque du Soleil con tre premi Nobel in organico sarebbe riuscito a capire l'esercizio come ce lo avevo in mente io. Figurarsi a metterlo in pratica! E che poi pazientemente, scrivendo su una tovaglia di carta, mi spiegava come renderlo umano.

Infine voglio ringraziare Giorgia, senza la quale questo libro sarebbe costato di più per l'alto numero di virgole presenti nella stesura finale, prima

della sua attenta revisione. E forse anche la grammatica ne *avesse* risentito se non fosse intervenuta lei (i ringraziamenti non *glieli o fatti* revisionare).

Infine (stavolta veramente), ultimo e non ultimo, il mio ringraziamento va agli allievi counselor in formazione della scuola di counseling CIPA che pazientemente mi hanno permesso di sperimentare alcune idee dalla dubbia applicabilità pratica. Talvolta ci si è divertiti fino alle lacrime, altre volte ci sono state lacrime senza divertimento, ma quasi sempre grandi insight e consapevolezza da portarsi a casa.

Premessa

Questo libro nasce, più che da un'idea, da una necessità. Anzi due.

La prima. Una decina di anni fa, stavo preparando un residenziale per un gruppo di quadri di un'azienda romana, il cui obiettivo era il solito e banale: "facciamo gruppo!" declinato in termini di *team building*, *team management*, *team & leadership*, *team & followership*, *team & ice cream* e così via. Durante la progettazione mi rendo conto di non essere molto motivato nel fare l'ennesimo corso in cui differenziarsi dagli altri *competitors* era compito davvero difficile. Inoltre il capo delle risorse umane mi chiede all'ultimo momento di inserire altri partecipanti. Lo rassicuro che non ci sono problemi ad aggiungere un paio di persone. Così mi ritrovo a fare il solito corso pensato per le solite 10, 15 persone, con oltre 40! OK. Molto gratificante. Nessun problema sdoppio il gruppo in due, chiamo un collega e raddoppio la parcella. Poi mi viene un'idea: perché fermarsi a 40 persone se si può arrivare a 60?

Questa può essere la domanda che mi distoglie dalla pigrizia e mi crea nuovi stimoli, mi dico. Ma come si fa a pensare, organizzare e gestire un'esperienza per 60 persone? Niente libri e niente sulla rete!

La seconda. Mi chiedono di fare da *guest speaker* per l'apertura di un convegno sulla formazione. Sono presenti manager di varie aziende italiane e la *location* è un albergo bellissimo nel centro di Roma, *light lunch* compreso. Perché no?

Un paio di giorni prima del convegno inizio a spulciare i file nel mio PC alla ricerca di qualche *powerpoint* in cui ci sia riportato qualcosa di intelligente da proporre al convegno. Scartabello documenti di altri miei interventi, di corsi sulla formazione, di video da utilizzare ma non trovo niente. Almeno non trovo niente che in quel momento mi potesse far dire: “Bene! Mi va proprio di parlar di questa cosa che è nuova, che sicuramente incuriosisce i partecipanti e, forse, li tiene anche svegli”. Ovviamente, dato che il concetto di *argomento nuovo* non era riferito a ciò che non conoscevano i partecipanti, bensì a ciò che era nuovo per me, non potevo trovare nulla tra i miei *vecchi* file. Ma questo non mi era ancora chiaro allora.

(Ho impiegato un po’ a capire che sono uno che si annoia facilmente e che ricerca la novità. Ma questa è un’altra storia.)

Come orientarsi nel libro

La precisazione da fare è che gli esperienziali, gli esercizi o i role playing presentati in questo libro non sono la trasposizione per grandi gruppi di giochi standard. Ciò che viene qui proposto funziona solo se si ha disposizione un grande numero di persone. Il domino umano (esercizio 31) non si può proporre a un gruppo “standard” di 10 persone, così come l’esperienza di stare al centro di una spirale (esercizio 8) è valida e significativamente emozionante solo se ci si sente “stretti” in un abbraccio da 80 persone. Ciò non significa, ovviamente, che non ci si possa provare anche con venti persone.

Gli esperienziali qui descritti sono pensati come interventi finalizzati a fare esperienza, in ambiente protetto, su situazioni che innescano emozioni. L’obiettivo è di fornire ai partecipanti la possibilità di consapevolizzare le loro risposte a eventi talvolta insoliti (come la caccia alle galline dell’esercizio 27) e che richiedono doti di problem solving o la capacità di gestire le emozioni, proprie e del gruppo.

Questo non implica che i role playing non possano avere anche la funzione di contenitori in cui inserire idee nuove mescolandoli anche tra loro inserendo ruoli e personaggi creativamente per nuovi e più vari interventi formativi.

In alcuni capitoli potete trovare esempi di meditazione guidata o di mindfulness che possono essere utilizzati e proposti senza troppi sforzi per riempire un buco o per far fare esperienza a un giovane collaboratore (i trai-

ner che trovate citati). Altri sono dei giochi ben strutturati che funzionano se la gestione è sufficientemente rigida e i trainer sono preparati e collaborativi.

Tengo a specificare che le competenze richieste per la conduzione di quanto proposto nel libro non sono quelle di un animatore di un club vacanze né quelle di un consulente aziendale o di un formatore, ma la somma di tutti e tre questi ruoli. L'obiettivo che c'è dietro ogni esperienziale è quello di fornire ai partecipanti degli strumenti per essere più presenti nelle dinamiche interpersonali e maggiormente consapevoli di ciò che provano in specifiche situazioni. Il conduttore è un professionista che maneggia sapientemente le counseling skills, flessibile nella sperimentazione, creativo nelle risposte e attento alla rapida variabilità degli accadimenti. Proprio per questo noterete durante la lettura che non ho adottato, come negli altri libri, uno standard per la descrizione degli esperienziali: in alcuni ci sono le parole del conduttore che fa un'introduzione specifica, in altri vengono date informazioni di massima, in altri ancora i particolari sono descritti in modo molto dettagliato o ricorrendo a metafore con lo scopo di sottolineare che gli interventi devono essere flessibili e modulari per potere essere inseriti in diversi contesti.

Ogni esperienza ha le sue peculiarità che ho sintetizzato graficamente con dei simboli (si veda la Mappa per navigare negli esperienziali) per agevolare la scelta in base alle caratteristiche specifiche del lavoro che si vuole fare, con chi lo si farà, della numerosità del gruppo e del tempo a disposizione. Ho scelto di legare questi simboli alle attività circensi perché, talvolta, il nostro lavoro è un po' come stare in bilico su un filo teso o oscillare su un trapezio con la sensazione che qualcuno si è dimenticato di posizionare la rete di sicurezza sotto di noi. Forse non è vero, ma chi può dire di non essersi sentito così? Anche se poi l'ha trovato divertente.

Le indicazioni che troverete nella loro rappresentazione grafica sono le seguenti:

- persone: indicazioni sul numero minimo/massimo ottimale. In alcuni casi è specificato che l'esperienziale è pensato per un numero alto di partecipanti e non funziona per piccoli gruppi (per es. enneagramma o la ruota dei valori);
- trainer: indica il numero di aiutanti utili al conduttore. È quindi il numero di persone che va ad aggiungersi al conduttore, che siano junior o senior, decidetelo in base all'esercizio e... al budget. I collaboratori bravi costano;
- tempo: è il tempo indicativo che occorre per lo svolgimento. Indicativo perché è difficile fare previsioni ex ante con grandi gruppi. Ricordate, soprattutto se iniziate ora il lavoro di formatore con modelli di *action le-*

arning e basati su esperienziali, che con 60 persone il giro finale per lo scambio dei feedback richiede almeno due o tre ore;

- materiali: è ciò che vi serve per lo svolgimento dell'esperienziale. Molti di questi li dovrete creare, dato che non sono reperibili con facilità; considerate comunque che spesso sono riutilizzabili. Da sottolineare che ho evitato di elencare i ferri del mestiere (pointer, PC, SW grafici, casse amplificate e microfoni a bottone o a archetto...);
- difficoltà nella gestione: allo scopo di tentare di dare risposta alla domanda *ma quanto sarà difficile condurre questo esperienziale?* Il gioco può presentare delle difficoltà nella gestione, innescare dinamiche o far emergere emozioni forti che bisogna saper gestire. Anche qui fare ipotesi non è semplice ma si può dire che esistono esperienze forti e altre no;
- valenza emotiva: qui la domanda è *con che cosa ritorneranno a casa i partecipanti?* Chiaramente in termini di emozioni, cognizioni e comportamenti diversi;
- divertimento: *ma quanto è divertente questo gioco?* È vero, sembra un po' autoreferenziale, ma considerate che tutte le esperienze riportate nel libro sono state realizzate e sperimentate, per cui possiamo dire che alcune di queste sono state molto divertenti per i partecipanti... e non solo per loro;
- impegno partecipanti: alcuni giochi richiedono impegno e non vi si può partecipare distrattamente (esercizio 12, *La finestra di Johari*). Per avere una validità formativa (nell'accezione che decidete voi di dare al termine) si richiede attenzione e di essere consapevolmente nel qui e ora;
- target: ovvero per quale tipologia di persone – gruppo – questo esperienziale riuscirebbe meglio? Per ogni laboratorio suggerisco un tipo di gruppo, in alcuni casi più di uno, questo a significare che ho verificato l'efficacia di quell'esperienza su un gruppo di insegnanti, ma non è stato altrettanto funzionale su un gruppo di ragazzi. Ovviamente è solo un suggerimento, potete scoprire che è esattamente il contrario, dato che il valore aggiunto è il vostro intervento;
- quando farli: ho inserito questa voce perché spesso questo tipo di interventi non sono spot ma vengono articolati in una giornata di formazione esperienziale o in residenziali di qualche giorno. Per cui esistono giochi di apertura che facilitano il defreezing o utili per far incontrare un gruppo che non si conosce, ve ne sono altri invece che si possono fare solo dopo che il gruppo ha costruito qualcosa insieme o si è sperimentato su vari argomenti e le persone hanno imparato a fidarsi l'una dell'altra per cui è preferibile proporli al termine di una giornata.

Tutti gli esperienziali hanno chiaramente ben evidenziato l'obiettivo, le finalità formative e l'indicazione delle parole chiave che possono facilitare il formatore nell'organizzare una giornata assemblando più giochi all'interno

di un discorso didattico omogeneo. Per esempio quelli riportati negli esercizi 11, 26 o 27, sono esperienziali che possono essere compresi in un residenziale sulla metafora, sulla creatività, sulla favola, ma anche sulla followership.

Alcuni esperienziali li trovate in video su YouTube¹. Molti girati da me e quindi non in alta definizione, altri da professionisti.

Invece, al contrario di ciò che ho fatto negli altri miei libri di giochi per gruppi, ho deciso di non fornire delle specifiche troppo rigorose, tipo: è un esperienziale che dura un'ora; portatevi dietro due co-conduttori e un paio di tramezzini... perché con grandi numeri diviene tutto molto aleatorio. Per esempio: nonostante io lo sconsigli nell'esercizio proposto, voi decidete di fare ugualmente un giro di tavolo iniziale perché lo ritenete importante; oppure leggete che la partecipazione ottimale per quell'esperienza sia di 45 persone, ma voi ne avete 60 da gestire. Capite bene che ha poco senso che vi suggerisca un tempo per lo svolgimento. Del resto, se avete acquistato questo libro, siete consapevoli che è un mestiere che prevede creatività e flessibilità (Masci, 2013).

Noterete inoltre che molti degli esercizi proposti iniziano con un momento di presa di consapevolezza di "sé nel contesto". È una parte che reputo importante non solo perché in questo modo il gruppo inizia a "odorarsi" e a fare conoscenza senza esporsi ma anche perché tutti i lavori hanno una forte rilevanza emotiva e occorre entrarci lentamente. Non solo non si può pensare di prendere un responsabile Risorse umane strutturato da vent'anni di azienda e mettergli in mano un bastone da colorare dicendo che è importante per la sua professione. Potrebbe risultare difficile anche per qualcuno che fa il nostro lavoro entrare in relazione con l'altro in un ambiente che non percepisce come protetto. Facciamo chiudere gli occhi a tutti – quelli che ci riescono – e stimoliamoli a usare tutti i sensi per capire dove si trovano, con chi e guidiamoli nella relazione che si sta costruendo.

In alcuni casi ho deciso di inserire le spiegazioni del conduttore in forma dialogica, sia per una maggiore scorrevolezza sia perché, nel discorso, suggerisco immagini e metafore che possono aver valore evocativo. Questa chiacchierata iniziale ha sempre una finalità didattica: introducendo non solo gli argomenti utili per comprendere meglio l'esercizio, ma anche per evidenziare in modo soft concetti spesso nuovi ai non addetti ai lavori.

In ultimo, risulterà evidente ai counselor e psicoterapeuti, che spesso i titoli fanno riferimento a dei modelli teorici del counseling e della psicologia. In tal caso gli esercizi sono preceduti da una leggera spiegazione che può essere utile sia per approfondimenti futuri, sia per contestualizzare l'esperienza al lavoro che si è deciso di fare con il gruppo dandole una piega scientifica.

¹ https://www.youtube.com/channel/UCh_DCI14pomLkLIWq8gKG4Q/playlists.

L'oceano blu della formazione

Riporto di seguito il mio intervento al convegno cui accennavo nella premessa.

Erano presenti aziende del panorama romano e gli organizzatori mi chiesero di fare una piccola apertura su qualche aspetto della formazione (“sentiti libero di decidere tu”, mi dissero come a sottintendere il grande piacere che mi facevano) che avesse una rilevanza innovativa. Impresa non facile se non hai già un’idea bell’e pronta nei tuoi file ma comunque stimolante.

Decisi di riprendere un vecchio libro (Kim, Mauborgne, 2005) e di veder se riuscivo ad applicare le teorie “oceano blu” alla formazione. Chiaramente il vecchio Kim parla di aziende di eccellenza che possono non solo smuovere denaro ma anche permettersi il lusso di dire ai loro dipendenti: “Dovete iniziare a pensare diversamente. Ma da oggi!”. La realtà della maggior parte delle agenzie di formazione o dei free lance che operano in Italia è che non hanno troppo tempo né soldi da investire in pubblicità creative e di nicchia come la Yellow Tail¹.

Comunque ci lavorai qualche giorno tirando fuori un prodotto dignitoso, non da gridare al miracolo, ma in grado di offrire spunti di riflessione.

¹ Yellow Tail è un marchio di vino australiano sviluppato nel 2000. Grazie alla sua politica innovativa nel giro di pochi anni è diventato leader nel settore vinicolo, divenendo il primo vino importato negli Stati Uniti dal 2003 (ivi, p. 36).

Lo riporto perché se non avessi accettato la sfida non avrei potuto scrivere questo libro. E, più o meno, l'intervento era questo:

Il mio intervento verterà su un aspetto particolare della formazione. Ma prima di illustrarvelo, vorrei porvi un quesito. Immaginate che un vostro conoscente vi proponga di entrare in un settore di mercato nuovo per voi e, a suo dire, molto promettente. La proposta è stimolante, vi aggancia anche emotivamente per cui decidete di investire del tempo per fare un'indagine di mercato. Al termine di questa scoprite che: quelli che saranno i vostri futuri competitor sono molto agguerriti e sono presenti sul mercato da molti decenni, anche da più di cento anni! Poi l'utenza negli ultimi anni si è mostrata sempre meno interessata preferendo investire denaro in altri settori. I vostri consulenti vi prospettano un potenziale di crescita inesistente e guadagni scarsi, al punto che molte aziende hanno chiuso o cercano finanziamenti pubblici (ma anche quelle che li hanno ottenuti, stentano a tirare avanti) per non parlare del fatto che sempre più persone manifestano contro ciò che viene proposto da queste aziende... Ma fermiamoci qui.

Oltre che cancellare il numero di telefono di chi vi ha dato questo consiglio commerciale e aprire una pizzeria al taglio che cosa fareste?

Le pizzerie sono un ottimo investimento, ma... non accettando vi sareste persi uno dei più grandi business degli ultimi anni. Il settore cui facevo riferimento è quello del circo e il vostro amico aveva già trovato il nome all'azienda che vi voleva proporre: "Le Cirque du Soleil"!

Fig. 1 – Locandina di uno spettacolo del Cirque du Soleil



Il Cirque du Soleil opera in quello che Chan Kim e Renée Mauborgne (2005, p. 45) chiamano oceano blu, o meglio: Strategia oceano blu.

L'idea è quella di rappresentare il mercato come formato da due oceani con isole e pesci... beni e servizi. Un oceano è il mercato con i prodotti e i servizi che conosciamo: super affollato e che si riempie sempre più di concorrenti che cercano di accaparrarsi settori con battaglie all'ultimo sangue, ovvero rientrando nella metafora, tanti pesci, tanti predatori, che rendono l'oceano rosso... di sangue.

La parte di Oceano blu rappresenta invece il mercato che attende i settori che ancora non esistono. Un mercato in cui si crea di continuo nuova domanda e si aprono nuove opportunità. Qui la concorrenza non è un problema, dato che le regole del mercato si creano mano a mano che si va avanti nel progetto. “Non si compete con la concorrenza, si aggira!” (ivi, p. 5).

Per cui dobbiamo imparare a pescare dove non ci sono troppi pescecani a rendere l’oceano rosso, bensì dove ci sono pesci e dove l’acqua è blu e si vede il fondale.

In un momento come questo a fare la differenza è la capacità di legare l’innovazione al valore. Come dicono i due autori occorre un nuovo modo di pensare l’azienda nelle sue strategie, nei suoi processi interni ricorrendo alla *value innovation*: l’innovazione di valore.

Spesso le aziende si concentrano sulla ricerca dell’innovazione, quando manca il valore, e il tutto si risolve in uno sforzo tecnologico oppure in un approccio commerciale pionieristico, o anche solo futuristico. In altri casi abbiamo aziende che portano avanti i valori dimenticandosi il mercato e i competitor. Non funziona: occorrono entrambi i fattori.

Per quel che ci riguarda questo si traduce nel come offrire un prodotto ‘vecchio’ come la formazione in un modo nuovo spostandosi nell’oceano blu. Vediamo di capire come fare.

Ho un amico fraterno, anzi proprio mio fratello, che ha una scuola di cucina.

Fig. 2 – Scuola di cucina con chef



In questa scuola si organizzano corsi professionali avvalendosi della collaborazione di chef stellati, per cui i prezzi non sono bassi. Mandare un figlio a frequentare un corso da migliaia di euro, anche se poi troverà lavoro più agevolmente di un avvocato, può essere un problema. Poi molti anni fa iniziò la crisi, aumentò la concorrenza di altre scuole e, non ultimo, la televisione iniziò a spingere programmi di cucina, e gli stessi cuochi stellati cominciarono ad aprire le loro scuole sfruttando la pubblicità gratuita. Che fare?

Abbassare i prezzi e tagliare i costi? Affittare una location più accessibile e meno prestigiosa? Oppure tagliare i corsi professionali per aumentare gli amatoriali più economici?