

Il fenomeno – Una tendenza in forte crescita anche in Italia a cui è dedicato un libro

# Il manager aziendale si forma... giocando

**P**erché oggi si fa formazione in azienda anche con i giochi, i *role playing*, le simulazioni e gli altri esperienziali? Per esplicitare dinamiche e stimolare consapevolezza sul perché di certi comportamenti. Per rafforzare una trattazione teorica su argomenti come la comunicazione efficace nei gruppi di lavoro, l'analisi delle dinamiche con il potere, la leadership e la *followership*, la gestione dei conflitti, sempre più in aumento negli ambienti di lavoro. Ma anche per affrontare la diversità di pensiero e dei comportamenti e tutto ciò che accade dentro un team e che potrebbe minare la *mission* aziendale.

Il volume di Stefano Masci per FrancoAngeli riporta numerosi giochi da proporre ai gruppi. Per ogni gioco viene evidenziata la difficoltà per il *trainer*, il materiale - spesso da realizzare in proprio - indispensabile per il gioco, le modalità di svolgimento e, in alcuni casi, delle varianti.

I giochi sono costruiti secondo quelle teorie e tecniche di *counseling* che consentono di acquisire competenze sui comportamenti che agitano i gruppi, su cosa facilita o blocca le dinamiche, sui giochi transazionali e sulla comunicazione efficace e assertiva.

## LE FRASI MAGICHE

È un lavoro di chiusura, un regalo per salutarsi, un gioco nutriente e sano. Si costruiscono delle carte *ad hoc*, si scrivono o si cercano in giro delle frasi evocative per il gruppo di cui si fa parte. Si dispongono le carte sul tavolo o in terra e si invitano i partecipanti ad alzarsi dalle loro sedie quando si sentono pronti. Si scelgono le carte in base a una veloce e immediata intuizione. Oppure si lasciano i partecipanti seduti e si dice loro di chiudere gli occhi e lasciarsi andare alla respirazione o alla musica di sottofondo. Si fanno passare due o tre minuti e poi si distribuiscono le carte. Ogni membro del gruppo non deve leggere la carta che ha scelto ma deve cercare un compagno con cui condividere la magia della situazione. Lo si fa alzare e girare per la stanza alla ricerca del *partner*. La scelta non deve essere precipitosa o banalizzata. È il momento del contatto gestaltico. È l'esperienza entusiasmante della scelta di colui con cui si vuole condividere un momento importante. È l'esperienza frustrante dell'abbandono e del rifiuto che dovrà essere tenuta in debito conto. Una volta formate le coppie ognuno legge all'altro ciò che è scritto nelle carte e l'altro dà

l'interpretazione, lavorando in positivo e lasciandosi guidare dall'intuizione. Si tratta di un'esperienza forte che ha il potere di consolidare i rapporti tra i partecipanti e l'esperienza del gruppo.

## CHE HO TROVATO: TATTO

Prendere una scatola e praticarvi due fori, adatti per infilarsi una mano. Recuperare una serie di piccoli oggetti di uso quotidiano o comuni come un cucchiaino, una matita, un biglietto da visita. Munirsi di cronometro. Far scegliere a ogni squadra un suo rappresentante che dovrà riconoscere al tatto gli oggetti e un messo a cui il rappresentante comunicherà sottovoce l'oggetto riconosciuto. Il messo riporterà, correndo (dato che è un gioco a tempo) l'informazione alla sua squadra che compilerà l'elenco dei ritrovamenti.

## COMUNICAZIONE PARA-VERBALE, SILENZIO

"Le parole sono preziose ma il silenzio è d'oro". Partendo da questo principio si spiega al gruppo che dovrà stare in silenzio e non fare nulla. Si formano delle coppie e già in questa prima fase si annota cosa succede: come vengono effettuate le

scelte, se si evita di formare coppie miste, gli imbarazzi, le resistenze. Si scombinate le coppie in modo che ci siano coppie miste. Le coppie si siedono una di fronte all'altra e devono guardarsi negli occhi e stare zitti per un minuto. Un lunghissimo minuto. Si annota ciò che accade. Si chiede loro come si sono sentite, cosa hanno immaginato e proiettato, le si fanno esprimere sui rispettivi *partner*. Quindi si contestualizza.

## L'IMPORTANTE NON È QUELLO CHE DICO

Dividere il gruppo in sottogruppi di quattro persone. Ognuno scrive un lungo discorso su un argomento a scelta, ricorrendo però a parole inventate o prese da altre lingue o utilizzando una combinazione di errori semantici o grammaticali. C'è, poi, chi leggerà ad alta voce all'intero gruppo il discorso e gli altri dovranno capirne il senso grazie all'intonazione, ai movimenti, alla prossemica. Il giro di *feedback* è molto interessante e divertente soprattutto nelle interpretazioni sui vari discorsi.

FABIO TRAVERSA

## Intervista – L'autore, Stefano Masci, spiega l'approccio basato sull'*action learning* "Non solo teoria: coinvolgimento"

Stefano Masci è direttore della scuola di *Counseling* a Indirizzo Integrato CIPA ([www.cipacounseling.eu](http://www.cipacounseling.eu)) ed è professore incaricato all'Università di Roma "Tor Vergata" dove insegna Modelli relazionali e Analisi e gestione delle dinamiche nei gruppi di lavoro. È vice direttore e docente al Master di I Livello *Counseling* Integrato e Abilità Relazionali all'Università di Roma "La Sapienza". Da anni opera come consulente per aziende e tiene conferenze in Italia e all'estero su tematiche legate al *counseling* e alla facilitazione aziendale.

### Com'è nata l'idea del libro?

"È uno dei rari casi in cui è stato l'editore a propormi il libro. Mi ha telefonato e mi ha detto: 'Masci, perché non scrivi un'altra pubblicazione sui giochi nei gruppi e in azienda?'. Quella precedente era andata abbastanza bene e aveva ottenuto tre ristampe. Del resto per chi come me fa il lavoro di formatore o consulente aziendale cercare giochi, *role playing*, simulazioni e altri esperienziali è fondamentale".

### Perché oggi è importante fare formazione anche con giochi o simulazioni?

"Questo nuovo approccio è basato sull'*action learning*.

Non basta più la teoria per formare *manager* ma c'è bisogno pure di un coinvolgimento. Ad esempio io mi occupo prevalentemente di modelli comportamentali e di analisi e gestione delle dinamiche nei gruppi di lavoro: solitamente quando due o più persone condividono lo stesso spazio vengono messi in atto i giochi transazionali, che sono anche divertenti. Ma finché non vengono sperimentati e i singoli partecipanti non agiscono in prima persona tutto resta teorico. Se, invece, c'è un'implicazione emotiva si consolidano i processi di apprendimento".

### Ma il ricorso a giochi e altri esperienziali è in crescita negli ambienti di lavoro o resta un fenomeno di nicchia?

"Non è un fenomeno di nicchia. Confrontandomi con i colleghi noto che questo tipo di formazione si fa ormai spesso in azienda. Al massimo, come sottolineo nel libro, c'è un abuso, spesso sconsiderato, di questi giochi. Fino a un paio di anni fa i corsi sulla *leadership* per *manager* si dovevano svolgere solo in barca a vela e c'era un grosso filone di esperienziali e *role playing* basati su come si conduce un'imbarcazione o si pelano le patate in cambusa. Se qualcuno non realizzava un ponte tibetano, bendato su una gamba sola, non sa-

rebbe mai stato nominato amministratore delegato di una determinata srl. Sappiamo, poi, che spesso i corsi di formazione servono a veicolare *benefit* dall'azienda al *manager*. Ma tutto questo non rientra nella mia definizione di formazione".

### Questi giochi aiutano a mitigare eventuali conflitti tra colleghi o paradossalmente si creano delle situazioni per cui esasperano i rapporti?

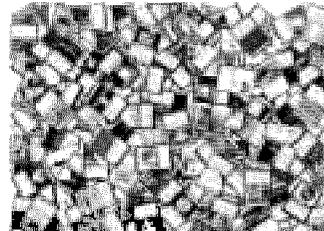
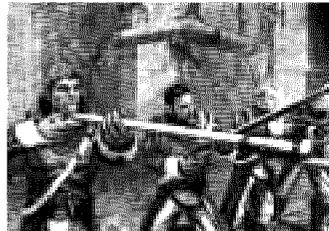
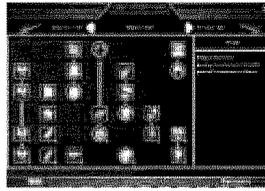
"Bisogna partire da una considerazione: l'azienda decide di mandare alcuni suoi *manager* o responsabili di settore a fare formazione di questo tipo. Chiaramente deve esserci un interesse a migliorarsi e ad apprendere nuove tecniche da parte di chi partecipa. Se c'è questa volontà di cambiare prospettiva si passa dal solito comportamento all'interno di una dinamica di gruppo alla nuova consapevolezza che porta a dire 'Ho capito perché facevo così e ora non lo rifaccio più' oppure 'Ho capito perché stai facendo così e intervegno sul comportamento disfunzionale'. Fondamentalmente l'obiettivo di un bravo *manager* è di tendere alla *leadership* e di condurre il proprio gruppo verso l'eccellenza. E, per far questo, bisogna intervenire sulle risorse umane, sull'aspetto relazionale". f.t.

## Il fenomeno Il "counseling" risorsa per i clienti

Il termine *counseling* (o anche *counselling* secondo l'inglese britannico) indica un'attività professionale che tende ad orientare, sostenere e sviluppare le potenzialità del cliente, promuovendone atteggiamenti attivi, propositivi e stimolando le capacità di scelta. Si occupa di problemi non specifici (prendere decisioni, miglioramento delle relazioni interpersonali) e contestualmente circoscritti (famiglia, lavoro, scuola).

Attualmente in Italia non esiste alcuna normativa di riferimento, nessun percorso formativo obbligatorio né tanto meno l'obbligo per il professionista di iscrizione ad un qualche albo professionale.

f.t.



STEFANO MASCI

### Giochi nella formazione aziendale *Utilizzo di modelli di counseling integrato in azienda*

Autore: Stefano Masci

Pubblicazione: 2012

Editore: FrancoAngeli

Numero di pagine: 192

Collana: Manuali

Prezzo: € 29