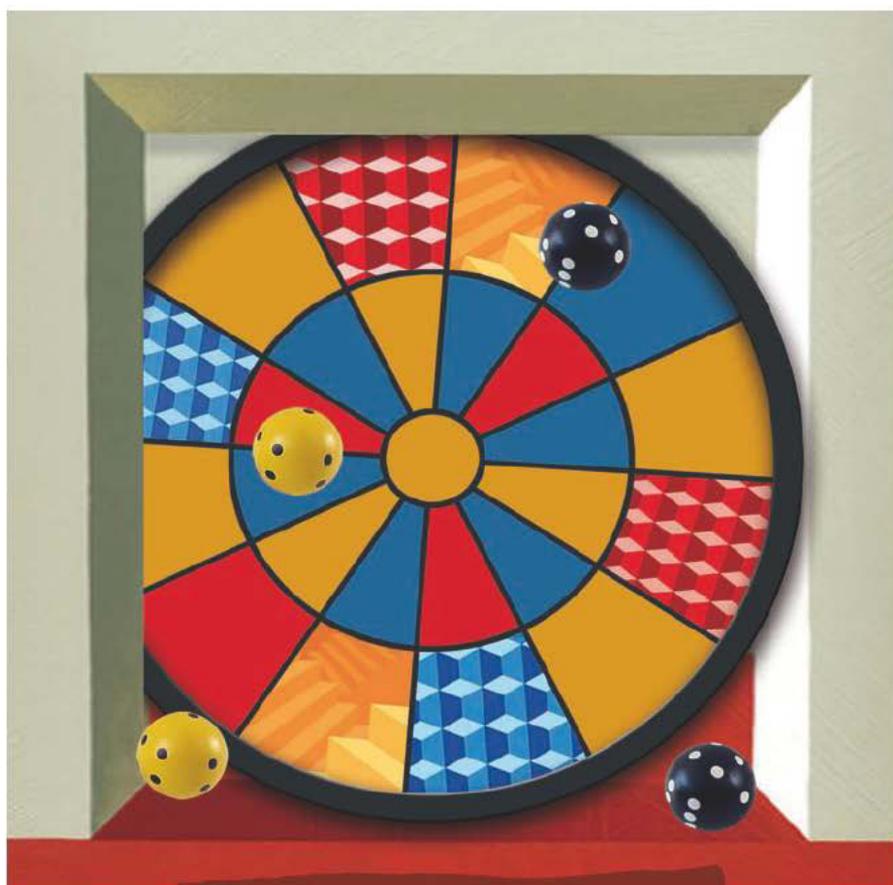


Stefano Masci

# GIOCHI NELLA FORMAZIONE AZIENDALE

Utilizzo di modelli  
di counseling integrato in azienda



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  
NELLA FORMAZIONE  
AZIENDALE**

**Utilizzo di modelli  
di counseling integrato in azienda**

**FrancoAngeli**

Copyright © 2012 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](http://www.francoangeli.it).*

*A Caterina e Duilio, senza i quali  
non sarebbe stato possibile  
scrivere questo libro*



---

# Indice

<b>Introduzione</b>	pag. 11
Funziona tutto	» 11

## **Parte prima Counseling in azienda**

<b>Prima di iniziare</b>	» 15
<b>1. Il modello</b>	» 17
<b>2. Counseling, formazione e consulenza</b>	» 19
1. Counseling	» 20
2. Formazione	» 21
3. Consulenza	» 24
4. Facilitazione	» 27
4.1. Comprendere i processi di partecipazione e apprendimento	» 29
4.2. Comprendere le dinamiche di gruppo	» 30
4.3. Comprendere il processo di consulenza	» 31
4.4. Comprendere i meccanismi di difesa	» 32

## Parte seconda Giochi e role playing

<b>1. Introduzione</b>	pag. 37
<b>2. Feedback</b>	» 40
1. Fenomenologia e feedback fenomenologico	» 40
<b>3. Le carte</b>	» 43
1. I 36 stratagemmi	» 45
2. L'arte della guerra	» 49
3. <i>L'I Ching</i>	» 51
4. Le frasi magiche	» 55
<b>4. Il gruppo</b>	» 57
1. Trigonometria nel gruppo	» 60
2. Tabella smile o <i>mood diagram</i>	» 63
3. Fasi del gruppo	» 65
4. Prima del decollo, durante il volo, dopo l'atterraggio	» 68
4.1. Prima della riunione	» 68
4.2. Durante la riunione	» 69
4.3. Dopo la riunione	» 70
5. Neurobica	» 72
Gioco 1: Che ho trovato? – Tatto	» 72
Gioco 2: Cosa manca? – Vista	» 72
Gioco 3: Cos'è questo ricordo? – Olfatto	» 73
Gioco 4: Di che sa? – Gusto	» 73
Gioco 5: Che cosa? – Udito	» 74
Gioco 6: Cosa sento? – Cenestesico	» 74
6. La metafora	» 76
7. Problem solving inatteso	» 79
<b>5. La comunicazione</b>	» 81
1. Comunicazione non verbale	» 87
2. Comunicazione para-verbale – Silenzio	» 90

3. CV, Cpv, Cnv – Rispecchiamento	pag. 91
4. Rispecchiamento valoriale	» 93
5. L'importante non è quello che dico...	» 95
6. L'importante è quello che dico...	» 96
<b>6. La Pnl</b>	» 99
1. Violazioni linguistiche	» 101
2. È troppo difficile, non posso riuscirci	» 104
3. Lem 2	» 108
4. Tarare la macchina Lem 1	» 111
5. Lavorare sull'obiettivo	» 113
6. La scala a pioli	» 118
7. Il gioco della vita	» 121
<b>7. La Gestalt</b>	» 127
1. La sedia bollente	» 130
2. Costruiamo il tutto	» 133
3. La fiducia	» 135
4. Le emozioni	» 137
5. Sette maschere per giocare	» 139
<b>8. L'AT</b>	» 143
1. Io sono OK	» 146
2. Copioni transazionali	» 150
3. Giochi transazionali	» 152
4. Io vengo da Gerusalemme senza ridere e senza piangere	» 154
5. L'azienda che vorrei	» 156
6. Pac-Pdcсам	» 159
7. Gcmhff-Pnsm	» 161
8. Conflittogramma	» 163
<b>9. L'enneagramma</b>	» 165
1. Dimmi che enneatipo sei e...	» 167

<b>Conclusioni</b>	pag. 177
<b>Bibliografia</b>	» 179
<b>Indice analitico</b>	» 183

---

# Introduzione

## Funziona tutto

C'è una vecchia domanda che assilla coloro che operano nella relazione d'aiuto: "Qual è la differenza tra una terapia efficace e una che non lo è?" che fa coppia con: "C'è un approccio terapeutico che funziona meglio di un altro? Sempre?".

Io credo che la stessa domanda, opportunamente riformulata, possa andare bene anche in altri ambiti, come per esempio negli interventi di facilitazione aziendale: dalla consulenza alla formazione. E quindi, potremmo dire: "C'è un modello di intervento in azienda migliore degli altri? Più flessibile, efficace, in grado di adattarsi a tutte le necessità di un'azienda moderna? Sempre?".

La risposta, banale ma paradossale è: no.

Paradossale perché da una parte tale modello non esiste, dall'altra perché l'insieme di più modelli – ciò che voglio proporre con questo libro – è sempre un modello. Quello che possiamo chiamare: il modello "Funziona tutto". Ovvero, a prescindere dalla tecnica che si usa o dalla teoria che si adotta, ciò che fa la differenza è la partecipazione: del gruppo, dell'azienda, del formatore, del facilitatore. Non è importante cosa si fa, l'importante è come lo si fa.

Anche questo libro è stato scritto partendo dal modello *Funziona tutto*. Le teorie del counseling si basano sul presupposto che è la *relazione che cura* – che *sana* gruppi e aziende – e le maggiori difficoltà che incontrano le aziende in questo momento in Italia sono spesso legate a relazioni disfunzionali all'interno dei team. La crisi del mercato del lavoro e la precarietà portano inevitabilmente a ridurre le relazioni nelle aziende sia in quantità sia in qualità. I gruppi divengono luoghi insidiosi e sovente conflittuali,

in cui *aprirsi* e farsi conoscere può divenire pericoloso. Per questo diviene conseguenza banale, pensare di applicare modelli, teorie e tecniche mutuata dal counseling, per tirar fuori un modello di formazione basata sull'*action learning* e sul coinvolgimento attivo dei gruppi e delle imprese.

L'obiettivo di questo libro è dimostrare, attraverso l'uso di particolari esperienziali, come teorie e tecniche di counseling possano costruire uno strumento operativo comprensibile e utilizzabile da coloro che operano nella consulenza aziendale e nella gestione dei gruppi. Volutamente le diverse teorie sono state solo accennate, senza approfondirle più di tanto, poiché sono partito dal presupposto che chi fa questo lavoro, interagisce fortemente con le persone, per cui deve avere – o deve acquisire – competenze sui comportamenti che agitano i gruppi, su cosa facilita o blocca le dinamiche, sui giochi transazionali e sulla comunicazione efficace e assertiva.

Chi invece sta iniziando, credo che possa utilizzare questo libro, oltre che per i giochi e per gli esperienziali da proporre ai gruppi, per porsi delle domande e per studiare nel dettaglio i modelli elencati nei vari paragrafi.

I giochi, i role playing, le simulazioni e altri esperienziali riportati di seguito, possono essere eseguiti in aula o outdoor per esplicitare dinamiche e stimolare consapevolezza sui propri comportamenti, o 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, le diversità di pensiero e dei comportamenti e su tutto ciò che accade dentro un team e che può avere impatto in un'azienda.

Alcuni di questi interventi possono essere svolti anche nella fase di consulenza o di primo approccio con il gruppo, non necessariamente come complemento di un'attività didattica.

I giochi sono descritti secondo una leggenda che evidenzia 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.

### **Un'ultima cosa**

È un libro di giochi e mi scuserete se, come al solito, in alcuni punti ho giocato un po' anch'io. Del resto anche noi formatori e counselor aziendali dobbiamo esercitarci per scoprire se è poi vero che... funziona tutto.

**Parte prima**  
**Counseling in azienda**



---

# Prima di iniziare

Facilitatore: Bene, Paolo, com'è andata?

Cliente: Credo bene. I risultati parlano da soli.

F: Direi proprio di sì! L'ho visto determinato, questa volta. Già da come si muoveva ho capito che poteva fare un ottimo risultato. Ho giusto notato un attimo di difficoltà verso la fine. Mi è sembrato teso e, forse, un po' deconcentrato. È così?

*Il facilitatore usa il feedback fenomenologico, mettendo in primo piano gli elementi positivi che ha notato durante esperienziale.*

C: Sì. È vero. Ma come sa io preferisco il gioco di squadra. Quando ho un compito da svolgere e sono solo... so che devo contare esclusivamente sulle mie forze e sul mio impegno... be', io sento il peso della responsabilità.

*Il cliente esterna le risonanze stimolate dall'esperienziale.*

F: Mi sta dicendo, Paolo, che teme di non essere in grado di farcela da solo?

*Uso della riformulazione rogersiana a parafrasi.*

C: (Ci pensa su) Sì. Credo di sì. Ho paura del giudizio degli altri.

F: Altri?

*Riformulazione a eco.*

C: Sì, del mio gruppo.

F: Teme di essere giudicato?

*Qui il facilitatore si sbilancia in un'interpretazione.*

C: No, piuttosto temo di perdere la leadership. Che i miei possano credere che io non sia in grado di guidarli alla fine del progetto.

F: È mai successo?

*Cerca un aggancio positivo con una situazione analoga avvenuta in passato.*

C: No (pausa). Forse una volta, ma poi è andata bene.

F: Si ricorda cosa ha fatto quella volta? Che è andata bene.

*Il facilitatore usa la Pnl: se ha funzionato una volta... E gli restituisce, rafforzando, il concetto "...Che è andata bene".*

C: (Sorridente) Certo. Era un brutto progetto, con un cliente difficile che creava un sacco di difficoltà. (...) Poi chiamava in continuazione il mio capo che si innervosiva e che mi chiedeva grafici e rendiconti.

F: E poi? Cosa è successo?

C: Sono andato a parlare con il cliente e ho messo a posto le cose.

F: Da solo o si è portato dietro qualcuno dei suoi?

*Viene raggiunto il punto caratterizzante l'insicurezza del Team leader: da solo non riesco, ho bisogno del mio gruppo.*

C: No. Certo, da solo.

F: senza aiuto di altri?

C: (ridendo) Senza aiuto di altri.

*Qui il cliente consapevolizza*

F: Bene. Mi sembra che alcune cose le abbiamo chiarite. Per ritornare alla partita, devo farle i miei complimenti. È la prima volta che qualcuno supera i 4.000.000 di punti e, debbo anche confessarle, che avevo reso più sensibile il tilt perché ero certo che ce l'avrebbe fatta.

*Il facilitatore ritorna all'esperienziale e per concludere dà il suo feedback.*

C: Grazie dott. Rossi.

*Il facilitatore si alza e tende la mano al cliente.*

F: Grazie a lei Paolo, e se quando esce può dire a Giovanna di entrare. Arrivederci.

*Il facilitatore inserisce un altro gettone nel flipper preparando il setting per il nuovo esperienziale con l'altro membro del gruppo.*

Perciò è detto che se conosci gli altri e te stesso  
non sarai in pericolo anche in centinaia di battaglie;  
se non conosci gli altri ma conosci te stesso,  
ne vincerai una e ne perderai l'altra;  
se non conosci né te stesso né gli altri,  
ogni battaglia ti sarà letale  
(Sun Tzu, *L'arte della guerra*).

Purtroppo nella realtà quotidiana delle aziende, sono poche le persone che si pongono – consapevolmente – il problema di come instaurare o mantenere relazioni sane con colleghi, capi, clienti o fornitori. Credono che sia sufficiente l'esercizio di una posizione di forza – datore di lavoro/neoassunto; ditta/fornitori – o che basti sottolineare spesso – e volentieri – quali sono le differenze gerarchiche tra chi sta in organigramma e chi no.

Non credo che le competenze relazionali siano iscritte in qualche gene ancora da scoprire, ma penso siano risorse presenti in ognuno di noi, che possono essere amplificate e valorizzate, per raggiungere risultati sia oggettivi (denaro, carriera, fama, successo, auto sportive o tutto ciò che vi fa girare la testa quando vedete passare l'oggetto del vostro desiderio) sia soggettivi (felicità, senso di soddisfazione, autorealizzazione e tutto ciò che sta in cima alla piramide di Maslow).

Quindi il punto è come sviluppare tali capacità.

No.

Portare a galla, far emergere ciò che è stato probabilmente nascosto per anni, è solo il secondo passo, e forse il più facile, il primo, quello più difficile è...

*Sapete quanti counselor esperti nel changing management servono per cambiare una lampadina?* La risposta a questa domanda è la risposta a qual è il passo più difficile. Ma andiamo con ordine.

Molto si è scritto e detto, e il counseling dal 1950 a oggi è cambiato, arricchendosi di nuovi approcci e metodologie. I giochi qui esposti, come modello di intervento formativo in azienda, si basano sulle competenze di counseling – e quindi sulle teorie di Carl Rogers – strettamente correlate alle capacità relazionali ed empatiche e alla conoscenza di sé e degli altri.

Essendo un modello integrato ciò che propongo, occorre avere a disposizione diversi strumenti che possono essere utilizzati, ma questo non significa che occorre utilizzarli tutti. È certamente un bene avere tanti attrezzi nella nostra cassetta dei ferri, ma per svitare una vite a stella non dobbiamo passare dalle pinze al trapano utilizzando in caso di fallimento chiavi inglesi dalle forme improbabili. Dall'altro canto, nelle specializzazioni spinte, occorre evitare il rischio ben descritto dal detto che: "Se l'unico attrezzo che hai è un martello, ogni cosa ti apparirà come un chiodo".

Alcuni role playing ed esperienziali, si basano su teorie che possono funzionare per la formazione ma essere fortemente sconsigliate per la consulenza manageriale o per il coaching. Ma, anche nella stessa formazione, può risultare controproducente usare una tecnica di counseling che non si padroneggia con la necessaria disinvoltura. È una precauzione che se contravvenuta può essere tanto pericolosa quanto utilizzare un trapano sul muro là dove passano i fili elettrici.

L'ultima precisazione, dolorosa ma doverosa è che il modello *Funziona tutto*, implica logicamente che non c'è alcun bisogno di seguire pedissequamente i giochi proposti, né di comprare questo libro per arricchire il proprio corredo di esperienziali. Potete seguire un'intuizione, girare con un mazzo di carte in tasca, proporre in aula il gioco di prestigio che vi ha fatto vedere la sera prima il vostro cuginetto adolescente.

Anche una partita a flipper, condotta e contestualizzata sapientemente, può portare il responsabile di un gruppo all'insight.

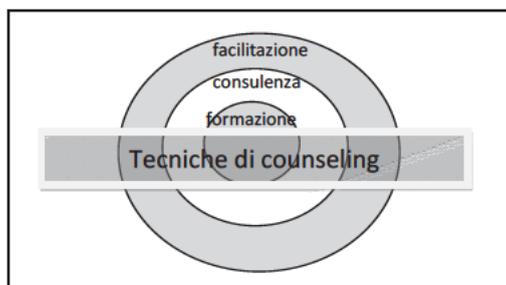
## 2

# Counseling, formazione e consulenza

Huang Shigong ha detto:  
“Chi è abile nelle distribuzioni degli incarichi  
sa impiegare l’intelligente, il coraggioso, l’avidò e lo stupido.  
L’intelligente agisce per aumentare il proprio merito;  
il coraggioso spinto dall’ambizione;  
l’avidò per ottenere profitto  
e lo stupido non si dà pensiero della morte”  
(Sun Tzu, *L’arte della guerra*).

Le teorie e le tecniche di counseling – saper fare e saper essere – sono competenze trasversali rispetto alla formazione e alla facilitazione aziendale. Non è possibile intervenire sapientemente in un’azienda senza avere a disposizione delle competenze sui comportamenti dei gruppi e dei singoli, delle capacità nella gestione delle dinamiche – saper fare – o, tantomeno, senza aver fatto propria la comunicazione empatica – saper essere.

Fig. 1 – Le competenze di counseling sono trasversali



La formazione è parte della consulenza aziendale e la consulenza è parte indistinguibile della facilitazione che può essere definita come “L’arte di guidare le aziende verso il raggiungimento degli obiettivi, operando sui processi e mantenendo il gruppo sempre focalizzato sul suo compito” (Hunter, 1995, p. 1).

Qui considereremo il formatore come un facilitatore dandogli un’operatività più ampia. Può essere la stessa persona o persone differenti ma afferenti alla stessa organizzazione e inseriti all’interno di un processo di facili-