

Elaborare emozioni e tradurre metafore attraverso la formazione esperienziale

Veronica Pastaro

Accanto a chi persegue la via della formazione digitale, c'è chi crede ancora fermamente nella potenza delle esperienze reali, amplificate dal gioco. Sudare, sporcarsi le mani, tornare bambini, impegnarsi a fondo in qualcosa di mai sperimentato, rivestire i panni di qualcun altro – il classico 'facciamo finta che' – e tuffarsi in proposte a sorpresa, fuori dagli schemi. Tutto ciò libera energie inimmaginabili, che rivelano un impatto positivo sull'apprendimento, in termini non soltanto di efficacia, ma anche di durata.

Giochi di ruolo, simulazioni, performance teatrali, attività sportive, costruzioni con i Lego e molto altro ancora: sono soltanto alcune delle metodologie che è possibile impiegare per una formazione gamificata, che predilige un approccio di tipo esperienziale rispetto al trend della realtà virtuale. Vivere esperienze all'interno del gioco consente infatti di sperimentare comportamenti nuovi e inusuali, strategie mai provate prima e di elaborare il vissuto emotivo, così da incidere sui comportamenti. Come sosteneva lo scrittore e pedagogista tedesco Jean Paul: "Il gioco è una cosa seria. Anzi, tremendamente seria".

Ritorno ai giochi reali con metafore formative

Per quanto riguarda la metafora del gioco, è fortemente di moda il gaming digitale, ma non per tutti rappresenta la direzione preferenziale. Creattività ha iniziato in questo campo nel lontano 2001 e un paio d'anni più tardi ha persino vinto un premio con un gaming online per Vodafone riguardo la formazione per gli operatori di call center. "La rilevanza del gaming online è sotto gli occhi di tutti, noi invece, oltre al digitale, abbiamo deciso di sviluppare l'uso del gioco in modo più intenso per le attività formative", ricorda **Massimo Soriani Bellavista, AD e socio fondatore di Creattività**.

Già il nome della società, richiama la creatività che è un ingrediente fondamentale del gioco. **Matteo Rosa, Formatore di Creattività**, nonché uno dei massimi esperti in Italia sulla tematica del gioco e della formazione esperienziale, descrive come prende avvio la progettazione: "Quando si pensa un gioco per la formazione si parte dal problema dell'organizzazione o dalla valutazione dei bisogni formativi, poi si scatena l'immaginazione per partorire una metafora e una storia capaci di rappresentare le esigenze in termini semplici, completi ed emotivamente coinvolgenti".

Infatti, secondo **Marcella Campi, socia fondatrice di Creattività**, è ormai assodato come "il potenziamento delle competenze comportamentali rappresenti una necessità, accanto a conoscenze e competenze tecniche, per il reale sviluppo di un ruolo professionale e per permettere un continuo adattamento al cambiamento".

In un simile contesto, le aziende hanno compreso l'importanza di inserire nell'offerta formativa molte attività dedicate alla gamification, che "rappresenta, tra tutte le metodologie, una delle leve maggiormente efficaci": "Dai più recenti studi è infatti confermata la forza dell'utilizzo dell'esperienza nel processo di potenziamento dell'apprendimento".

Per sviluppare le proprie competenze attraverso l'esperienza, Rosa è convinto che "una persona deve sentirsi libera di fare esperienze significative, provando comportamenti diversi": "Tutto questo comporta rischi, e quindi genera resistenze. Nel gioco il rischio reputazionale è minore e le difese tendono ad abbassarsi con facilità. Ciò semplifica da un lato la sperimentazione di nuovi comportamenti potenzialmente di successo, e dall'altro la consapevolezza, il feedback e la discussione. È un mix straordinariamente potente ai fini del cambiamento". Il Formatore di Creattività ci tiene inoltre a sottolineare che "possiamo considerare gioco non solo il Monopoli o un videogame, ma qualsiasi esperienza che



Massimo Soriani Bellavista, AD e socio fondatore di Creattività



porti le persone fuori dal contesto del loro lavoro e della loro industry". A tal proposito Soriani Bellavista conclude: "Dall'aula, con metafore già riconosciute a livello internazionale quali il Lego Serious Play, al Gamestorming dove costruiamo giochi per aumentare l'innovazione dell'azienda, fino alle costruzioni di metafore formative complesse outdoor, dove abbiamo creato giochi all'interno di una intera città, incastonando 'giochi nei giochi' con chiare finalità formative che poi vengono destrutturate in un debriefing a parte".

Identità individuali sostituite dal gioco di ruolo

Accanto a una decisa convinzione circa le immense potenzialità della gamification dal vivo, non manca un interessamento nei confronti delle nuove tecnologie. **Claudio Vernata, Partner di Adacta Consulting**, ammette: "Senza dubbio la trasformazione digitale pone sfide rispetto alle quali siamo chiamati a riflettere, a ragione delle tendenze di mercato. Non ci sentiamo perciò di escludere a priori valutazioni in tal senso, per continuare a innovare la nostra offerta formativa".

Per il momento però Adacta Consulting resta fedele al modello dei simulation game tradizionali: "Quando si parla di comunicazione, negoziazione e leadership, imparare guardando uno schermo è limitante. L'aspetto relazionale e umano ricopre infatti un ruolo chiave nello sviluppo delle soft skill, tanto più se si riesce a portare le persone fuori dal proprio ambito professionale". Far emergere le emozioni in un contesto di gioco consente un apprendimento più efficace, dal momento che "i partecipanti si sentono coinvolti all'interno di un processo collettivo".

Le simulazioni si svolgono con gruppi di una decina di persone. "Un master conduce il gioco di ruolo, all'interno del quale si sviluppa la metafora di una o più giornate di lavoro con situazioni fittizie, ma verosimili, che portino le persone fuori dai propri ruoli", spiega Vernata. "Un altro formatore di tanto in tanto blocca il gioco, per dare feedback individuali o collettivi, che rappresentano vere e proprie pillole didattiche. Lo scopo è offrire suggerimenti che aiutino a procedere nelle differenti fasi del gioco".

Per quanto riguarda la progettazione, gli obiettivi vengono individuati dall'azienda cliente attraverso un'intervista approfondita con il Direttore del Personale, per cogliere le esigenze e le motivazioni profonde. Sull'al-

tro fronte, la storia e il taglio vengono affidati alla creatività di Adacta Consulting. In ogni caso, "le principali aree che vengono messe in allenamento, in modo trasversale rispetto alle esigenze specifiche, riguardano la sensibilità interpersonale nelle relazioni, la capacità di leadership all'interno del gruppo e la resistenza allo stress, talvolta enfatizzata dagli imprevisti del gioco".

Si tratta di dinamiche formative che risultano particolarmente efficaci per la popolazione manageriale, dal momento che spesso all'interno della storia occorre prendere decisioni che riguardano la gestione di risorse e collaboratori, e che impattano sull'azienda immaginaria.

"Di solito non chiediamo al Responsabile delle Risorse Umane troppe informazioni sulle persone coinvolte nella simulazione, e si salta anche il classico giro di presentazioni iniziale. Infatti, le identità individuali vengono completamente sostituite dai personaggi che si interpretano nel ruolo di gioco, indipendentemente da sesso ed età anagrafica", precisa il Partner di Adacta Consulting. Anche la scelta dei personaggi da interpretare avviene per negoziazione tra i partecipanti, laddove l'unica regola a cui attenersi è non ricoprire la stessa funzione che si svolge in azienda. "La gamification non deve mai essere fine a se stessa: si tratta di uno strumento flessibile per affinare le competenze manageriali, attraverso un approccio originale, coinvolgente ed emozionale".

Formazione esperienziale per strutturare il processo emotivo

Gamification, che sia all'aria aperta o no: il requisito fondamentale è che sia al di fuori del contesto d'aula. Così la pensa **Paolo Andriotto, Trainer di Dale Carnegie Italia**: "Prediligiamo dinamiche tra persone ed emozioni reali. Il progetto dipende dagli obiettivi che l'organizzazione vuole raggiungere e dalle persone che vi partecipano".

Dal punto di vista metodologico, lo scopo è portare le persone in una condizione mentale diversa rispetto a quella a cui sono abituate, fuori dalla logica specifica della conoscenza "grazie alla sospensione razionale del perché". "L'essere umano, fin da bambino, attraverso il gioco apprende le dinamiche relazionali e le regole sociali. Il bambino, scevro dalle logiche dell'adulto, inizia ad apprendere collegandole grazie all'aspetto ludico, che diventa fondamentale per la crescita e la strutturazione dell'individuo", illustra Andriotto.



*Claudio Vernata,
Partner di Adacta
Consulting*



*Paolo Andriotto,
Performance
Consultant di Dale
Carnegie*



In opposizione al classico “Smettila di giocare perché non sei più un bambino”, la gamification adotta la strategia di “portare le persone a essere completamente libere, fuori da schemi e da risposte prestabilite”.

La metodologia di Dale Carnegie, grazie alla sua flessibilità, consente di sviluppare giornate di business training e gamification che, nel caso specifico, vengono strutturate con prove che prevedono un’attivazione fisica, mentale ed emotiva. Riguardo a quest’ultimo aspetto, Andriotto sottolinea: “Le emozioni vissute nel gioco sono le stesse lungo tutto l’arco dell’età evolutiva della perso-

na, anche se si trasformano le modalità di espressione. L’obiettivo è abbassare le difese razionali dei partecipanti, mentre il trainer ha il ruolo di facilitare il processo che libera le energie emotive”.

Per rendere il processo il più efficace possibile, Dale Carnegie si appoggia anche a professionisti esterni, che affiancano i trainer certificati, in diversi settori: arrampicata, alpinismo, rafting, barca a vela, escape room, ecc. “Attraverso l’osservazione congiunta dei due trainer è possibile tenere traccia puntuale di quanto avviene durante le dinamiche interattive all’interno dei gruppi, così

Scherma e resistenze, l’allenamento della formazione



Melany Libraro, CEO di Schibsted Italy

La necessità di formazione più specifica e customizzata sulla persona può essere difficile da personalizzare se deve rivolgersi a 150 dipendenti. Per questa ragione **Melany Libraro, CEO di Schibsted Italy** (società che racchiude Subito, Infojobs e Pagomeno), quando ha iniziato a pianificare una strategia, ha scelto di avviare “un lavoro preliminare che è consistito nel creare gruppi per esigenze omogenee di sviluppo di soft skill, attraverso un’accurata mappatura delle competenze”. Il risultato è stata la creazione di 11 team, eterogenei per funzioni: “Siamo convinti che una formazione cross aziendale aiuti a uscire dai propri ruoli e mansioni per parlare il linguaggio specifico della competenza da sviluppare”. Si è articolato quindi un percorso nell’arco di tre mesi circa, strutturato sulla compresenza di parti esperienziali e d’aula.

La scherma premia l’iniziativa

La scelta dell’approccio è ricaduta sulla scherma, “una disciplina sportiva nuova per tutti in azienda e ottima per la gestione del gender balance, dal momento che non ha niente a che fare con la forza o la conformazione fisica”.

Il contatto di riferimento è stata quindi **Marta Cammilletti, Trainer e cofounder di Over The Bumps**, nonché membro della Squadra Nazionale di Fioretto Femminile, all’interno della quale compete nel circuito di Coppa del Mondo: “Dopo 25 anni di pratica agonistica, nutro la convinzione che la scherma racchiuda al suo interno molte variabili mentali, che si prestano a stabilire metafore con il mondo aziendale. Oltre a essere l’unico sport di combattimento che non prevede una suddivisione in categorie, è una disciplina che punta sull’anticipazione delle mosse e la conoscenza dell’avversario e, per questa ragione, premia l’iniziativa”.

Dal punto di vista di Libraro, inoltre, la scherma dava la possibilità di lavorare contemporaneamente sul singolo e sullo spirito di gruppo, “grazie anche alla strutturazione di percorsi di autosviluppo seguiti dall’HR”, con il supporto della consulenza. Affondando dritto al cuore della disciplina, è stata presto chiara “la funzionalità rispetto a tutte le competenze soft che intendevamo sviluppare”, merito della flessibilità intrinseca e della “personalizzazione che Over The Bumps ha saputo realizzare in base agli obiettivi da perseguire”.

Il mix strategico ha portato a riscuotere pareri molto positivi fra le linee aziendali, tanto che “la giornata esperienziale nei panni degli schermidori ha superato le aspettative dei partecipanti, persino dei più scettici”. A tal proposito, Cammilletti commenta: “Generalmente le principali resistenze riguardano lo scetticismo verso una proposta di formazione non tradizionale e l’imbarazzo per la novità che richiede di mettersi in gioco con tutto il corpo. Grazie all’appoggio delle Risorse Umane, siamo stati in grado di coinvolgere davvero tutti e portare a casa il risultato”.



da poter successivamente riflettere quanto avvenuto nel reale contesto aziendale”. Le tipologie di attività spaziano dalle prove fisiche, come giochi di squadra e individuali, sino alle performance teatrali, nelle quali la creatività è l’elemento fondamentale nella fase progettuale.

Qualsiasi sia la modalità prescelta, i momenti di debriefing strutturati e le dinamiche di restituzione sono interamente gestite dai trainer certificati Dale Carnegie. “È un momento molto importante perché il partecipante dopo aver vissuto le dinamiche relazionali durante la gamification, le contestualizza e le riporta alla propria attività professionale”.

Tradurre concetti teorici con il ‘gioco serio’

Quasi un salto nel passato, con mattoncini colorati da assemblare: Lego Serious Play, utilizzato nei corsi di Ifoa dal 2016, è senza dubbio l’approccio che più entusiasma le aziende alla ricerca di soluzioni gamificate per la formazione, secondo **Francesco Buzzoni, Responsabile Catalogo Corsi di Ifoa**. Al termine di una prima giornata introduttiva al corso per imparare a utilizzare il metodo e valutarlo per le proprie persone, i responsabili vincono le resistenze iniziali e sono pienamente persuasi che “l’utilizzo di componenti e accessori Lego sia efficace per tradurre in manualità concetti teorici, in maniera collaborativa: riuscire a dialogare meglio, esemplificare un concetto e renderlo più efficace, agevolare il lavoro di team mantenendo le sfumature di significato che esprime ogni persona in gioco sono soltanto alcuni degli obiettivi che si propone l’approccio Lego Serious Play”, evidenzia Buzzoni.

Le combinazioni dei team possono essere delle più svariate, dal gruppo interaziendale, mettendo fianco a fianco ‘giocatori’ che non si conoscono, ma determinati a collaborare per il conseguimento di un obiettivo comune –e con le medesime esigenze formative di partenza– alla squadra monoaziendale, che può essere costituita dal top management o da team verticali, dove “naturalmente il team building rappresenta un obiettivo trasversale”.

Anche i numeri possono variare a seconda delle occasioni, passando da gruppi di quattro o cinque persone, fino alla gestione in contemporanea di anche 20 tavoli di lavoro. Il manager di Ifoa richiama come invece siano generalmente simili le fisionomie delle aziende che scelgono Lego Serious Play: “È un metodo che si adatta

molto bene a imprese strutturate, riconoscendo come target privilegiato manager e middle manager, un po’ meno frequente invece è l’utilizzo per i ruoli operativi”.

Attraverso il gioco è possibile sfruttare molteplici leve: “L’attività permette di simulare e allenare la tensione del lavoro, creare ingaggio, anche e soprattutto dal punto di vista emozionale; il compito di far emergere i concetti chiave spetta al facilitatore, che ricopre un ruolo assai differente rispetto al tradizionale approccio frontale del docente d’aula”, precisa Buzzoni. A riprova della convinzione di Ifoa circa l’efficacia del metodo Lego Serious Play si può citare il fatto che “l’abbiamo applicato persino su noi stessi, coinvolgendo anche docenti e aziende partner con cui abbiamo messo a punto un percorso per capire quali competenze vengono ricercate dal mercato”: “Dal nostro punto di vista è stato a tutti gli effetti un percorso formativo, perché abbiamo capito come aggiornare i nostri progetti relativamente alle figure professionali che formiamo, grazie al supporto degli stakeholder”.

Abbattere le frontiere grazie alla simulazione

Se per gamification si intende l’applicazione delle regole dei videogiochi a compiti aziendali con relativo punteggio, Ismo non la applica in senso stretto e continuativo: “Con l’accezione di *game* intendiamo per esempio i grandi giochi di simulazione, nati in tempi in cui le tecnologie digitali così come le conosciamo oggi ancora non esistevano”, spiega **Giovanna Garuti, Partner di Ismo**. Tuttavia le tecnologie possono ricoprire un ruolo significativo a supporto: “Agli inizi, negli Anni 90, bisognava trovare luoghi per giocare in presenza. In questo momento gli ambienti virtuali possono rispondere in modo differente”.

Rispetto ai videogiochi però Garuti non nasconde le sue perplessità: “Dinamiche come lo stress sul livello, sui punteggi e sui premi, secondo le neuroscienze, sono elementi che producono assuefazione. Riteniamo che una simile logica rischi di enfatizzare gli aspetti prestazionali mentre, in un tempo ‘agile’ come quello che stiamo vivendo adesso, serve più cooperazione che competizione: il gioco permette di abbattere le barriere del ‘Super Io’ per sperimentare e allargare la visuale, aiutando a ragionare in modo più divertente e libero su diversi impatti del business e su se stessi, per leggere la complessità del mercato e imparare a muoversi in relazioni multiple”.



*Francesco Buzzoni,
Responsabile Catalogo
Corsi di Ifoa*



*Giovanna Garuti,
Partner di Ismo*



A partire da simili presupposti, in termini di gamification Ismo punta sui simulatori, ovvero “giochi di business che ripropongono situazioni analoghe alle attività della propria azienda, partendo dal ‘facciamo come se’, da cui scaturiscono riflessioni su più livelli”: “Prima individualmente e poi a livello di gruppo, al termine del gioco si guarda al risultato ottenuto, agli strumenti a disposizione, al funzionamento del gruppo e all’orientamento personale all’obiettivo”, descrive la Partner di Ismo.

Per ciò che riguarda i partecipanti, “costituire gruppi trasversali permette che le differenze si contaminino”: “La logica del gioco produce la possibilità di transitare oltre determinate frontiere e di mettere in discussione anche gli stereotipi più tradizionali, primo fra tutti il ruolo assegnato”, osserva Garuti. “La simulazione autorizza a ‘trasgredire’ le pratiche consuete all’interno di regole ben definite, al sicuro da rischi di business”.

La metodologia sviluppata da Ismo in 46 anni di attività nasce infatti per “condurre i partecipanti a sperimentare nuovi confini, andando oltre”: “Proprio per questa ragione ideiamo contenitori ‘leggeri’, all’interno dei quali esercitare nuove libertà, declinate in riferimento alle esigenze del cliente, senza modelli standard”. La società di consulenza e formazione milanese riconosce come asset fondamentale le metodologie di tipo esperienziale, per “affrontare la sfida di trasformazione personale, sociale, organizzativa e istituzionale”: “Oggi come allora, desideriamo mettere al centro la persona e le sue relazioni attraverso un lavoro quasi ‘clinico’, ovvero di costante esperienza, riflessione e ritorno, avendo creato spazi di pensiero in profondità attorno alla persona e il suo empowerment”.

Il teatro per far emergere l'intelligenza collettiva

Sotto l’ampio cappello della gamification applicata alla formazione possono rientrare anche giochi che derivano dal background teatrale, “all’interno dei quali lo scopo non è vincere, ma rendere interessante il gioco stesso”: “L’assunto di partenza è che durante il gioco si attivano curiosità e apertura mentale, elementi che facilitano l’apprendimento in modo considerevole”, afferma **Matteo Lanfranchi, CEO e Artistic Director di Reverb**.

Così lo spin off della compagnia teatrale Effetto Larsen ha sviluppato una metodologia che permette di realizzare attività accessibili a tutti: “Naturalmente non obblighiamo nessuno a

partecipare a esercizi teatrali, che inizialmente possono sembrare motivo di disagio”, ci tiene a precisare Lanfranchi. “Impostiamo la nostra proposta in modo che tutti vengano indirettamente responsabilizzati. Perciò, quando il gruppo si diverte, anche le resistenze si superano da sole”.

Sebbene i laboratori artistici siano assai diffusi nella quotidianità, il CEO di Reverb sottolinea un tratto caratteristico dell’approccio che predilige: “Nei contesti artistici, le persone scelgono liberamente di iscriversi a corsi o simili. Noi preferiamo giocare sull’effetto sorpresa: soltanto chi ha organizzato la formazione sa che il contesto all’interno del quale si svolgerà proviene dal teatro e dalle arti performative”.

A titolo esemplificativo, Lanfranchi cita Stormo, un processo basato sulla cooperazione tra individui che permette l’emergere dell’intelligenza collettiva del gruppo, la stessa usata in natura dagli uccelli per organizzare il volo degli stormi. “Si tratta di un workshop durante il quale vengono sviluppate la consapevolezza di sé e degli altri attraverso semplici esercizi e giochi che portano a una condizione di ascolto profondo e sintonia. In poco tempo, grazie alle attività proposte, aumenta la consapevolezza individuale delle altre persone e dell’ambiente circostante e i partecipanti si muovono in armonia grazie a un continuo cambio di leadership”. La percezione di una comunità di appartenenza trova la sua concezione più alta nel *team being* che si sostituisce al tradizionale team building.

Così Stormo – “nato come performance urbana” – ha presto valicato i confini della strada per contaminare il mondo aziendale, proprio grazie al focus sulle dinamiche di gruppo: “Si è rivelato la porta di ingresso per le imprese, dove abbiamo portato anche attività come public speaking e comunicazione non verbale, grazie alla nostra capacità di mixare competenze pratiche e soft”, racconta il CEO di Reverb. La ricerca di forme e approcci sempre nuovi si è spinta al punto da teorizzare un “approccio scientifico all’arte”: “Per un anno abbiamo collaborato con Hugues Chaté, fisico di fama internazionale, che ha misurato empiricamente l’armonia generata dal nostro progetto nei gruppi”, spiega Lanfranchi. “Il mondo scientifico infatti cerca ciò che è universale e l’arte cerca il linguaggio più efficace per comunicarlo”. Conclude il manager: “Come diceva Einstein, follia è aspettarsi risultati diversi facendo sempre le stesse cose”.



Matteo Lanfranchi,
CEO e Artistic Director
di Reverb