

FIȘĂ DE LUCRU

Cum construiești un role-play care deblochează un comportament real în echipă

Asta e structura pe care o folosesc când vreau ca o echipă să exerseze ceva incomod (feedback, o conversație de conflict, răbdare) fără să se blocheze din primele minute. Aceiași pași prin care i-am pus pe niște manageri să dea feedback dintr-o grădină zoologică.

Ideea de bază e simplă. Într-un cadru corporativ rigid, oamenii își apără imaginea și evită comportamentele riscante. Muți acțiunea într-o realitate fictivă, suficient de departe de viața lor reală, și garda coboară. Atunci pot să se joace cu un comportament pe care altfel l-ar ocoli. Jocul e cârligul. Comportamentul nou e miza. Iar transferul înapoi în realitate face diferența între o joacă plăcută și o învățare care ține.

Cei 6 pași

1

Numește întâi comportamentul-țintă

Scrie o singură propoziție: *la final, vreau ca participanții să fi exersat* _____. Concret și observabil. „Să dea feedback critic fără să-l îndulcească până dispare.” „Să spună nu unei cereri nerezonabile.” Dacă nu poți numi comportamentul, niciun joc nu te salvează.

2

Construiește o realitate suficient de departe

Alege un context fără nicio legătură cu biroul lor: o grădină zoologică, o navă, o bucătărie de restaurant, o expediție polară. Regula mea de distanță: cu cât miza reală e mai sensibilă, cu atât scenariul trebuie să fie mai absurd. Absurdul nu e decor, e mecanismul. Acolo „nu mai e despre ei”, și fix de asta îndrăznesc.

Atenția mea aici Distanța prea mică e capcana clasică. Dacă scenariul seamănă cu o ședință reală deghizată, apărarea rămâne pornită. Pune-i să fie îngrijitori la zoo, nu „o echipă dintr-o altă companie”.

3

Dă roluri clare și o tensiune de rezolvat

Fiecare are un rol și un obiectiv care se ciocnesc de al altuia. Managerul grădinii zoologice vrea să schimbe dieta la tigri; îngrijitorul cu 20 de ani experiență refuză, bazându-se pe ce „știe el că e bine”. Keith Johnstone numea asta jocul de status: schimbi rolul și statutul cuiva și brusc face lucruri pe care în pielea lui reală nu le-ar încerca. Tensiunea e ce ține scena vie, fără ea oamenii doar povestesc.

4

Dă drumul jocului și nu-l supra-dirija

Lansezi scena și te retragi. Lași 5 până la 12 minute. O să apară glume, exagerări, personaje. E semn bun, nu abatere. Comportamentul-țintă apare în mijlocul distracției, exact pentru că nimeni nu mai e atent că „exersează feedback”. Intervii doar dacă scena moare sau dacă cineva iese din siguranță.

5

Debrief: mută jocul înapoi în realitate

Aici se câștigă totul. Oprești scena și pui, în ordine, trei întrebări: **Ce ai făcut acolo?** (descriu comportamentul). **Ce a fost diferit față de cum faci de obicei?** (observă contrastul). **Cum aplici asta de mâine, în echipa ta reală?** (transferul). Fără pasul ăsta rămâi cu o joacă simpatică și atât.

6

Numește puntea și las-o scrisă

Înainte să închezi, cere fiecăruia un singur lucru concret pe care îl duce mai departe: o conversație pe care o va avea, o frază pe care o va încerca. Scris, nu doar spus. Comportamentul exersat în joc are nevoie de un prim test în realitate cât e încă proaspăt, altfel se evaporă până vineri.

Cum alegi scenariul, rapid

Comportament de exersat	Scenariu care merge
Feedback critic	Grădină zoologică, echipă de bucătari
Răbdare / a ține presiunea	Echipaj pe o navă, turn de control
A spune nu / a negocia	Piață medievală, agenție de voiaj
Decizii în incertitudine	Expediție polară, misiune spațială
Valorile companiei (abstracte)	O lume nouă unde valoarea e singura regulă

3 greșeli care strică tot

- **Sari debriefingul.** Rămâi cu un energizer drăguț din care nimeni nu duce nimic în echipă. Pasul 5 nu e opțional.
- **Faci scenariul prea aproape de realitate.** Apărarea nu coboară. Dacă seamănă cu ședința lor, mai bine ții ședința.
- **Forțezi „lecția” în timpul jocului.** Omori spontaneitatea. Învățarea apare din joc liber, apoi din întrebările tale, nu din morală pe parcurs.

EXERCIȚII GATA DE FOLOSIT

2 scenarii de role-play pentru feedback

Mai jos ai două scenarii complete, cu personaje și tensiune construite, pe care le poți folosi direct cu echipa ta. Ambele exersează aceeași competență (a da feedback clar și direct), dar în contexte complet diferite. Alege-l pe cel care ți se potrivește sau folosește-le pe amândouă, unul după altul, ca a doua rundă să fie mai curajoasă.

Scenariul 1: Grădina Zoologică

Contextul. Alex este responsabil cu hrana în sectorul de feline al Grădinii Zoologice. Are 45 de ani și este îngrijitor de animale de 20 de ani. Deși Grădina Zoologică a sugerat tuturor îngrijitorilor diete mai bune pentru animale, ținând cont de ultimele studii în domeniu, Alex este rigid și se încăpățânează să păstreze dieta așa cum el crede că este cel mai bine pentru lei și tigri, bazându-se pe experiența pe care o are în „relația cu animalele”. Colegii lui au încercat să-i atragă atenția de 3-4 ori, dar Alex nu i-a luat în seamă.

Momentul. Gabi este managerul departamentului de hrănit animale de la Grădina Zoologică. Auzind de la ceilalți membri ai echipei despre practica lui Alex, a mers în camera unde se pregătește mâncarea și l-a surprins pe acesta pregătind vechea dietă.

Roluri. Un participant joacă rolul lui Gabi (cel care dă feedback). Celălalt joacă rolul lui Alex. Un al treilea observă cu fișa de observație.

Comportamentul de exersat: a adresa un comportament problematic direct, concret și cu propunere de schimbare, fără a invalida experiența celuilalt.

Scenariul 2: Stația Spațială

Contextul. Alex este clown pe stația spațială ce orbitează de 2 ani în jurul planetei Marte. Rolul său este foarte important în grupul de 50 de oameni care trebuie să locuiască tot timpul împreună, fără posibilitatea de a pleca. El a fost recrutat pentru a aduce buna dispoziție și a detensiona situațiile.

Alex și-a luat munca foarte în serios și de fiecare dată când simte că oamenii devin prea serioși unul cu celălalt, intervine. Ceilalți membri ai echipajului au început să fie deranjați de Alex, pentru că în unele situații nu se pot concentra din cauza glumelor și giambușlucurilor lui și se simt obosiți.

Momentul. Astăzi, în timpul ședinței săptămânale, trebuiau să decidă ce tipuri de uniforme noi să comande. Fiecare încerca să aducă argumente, dar Alex intervenea mereu inoportun și perturba procesul, care a durat mult mai mult decât era programat. Gabi este managerul departamentului de costume spațiale și cel care a condus ședința. El și Alex au rămas ultimii în sala de ședințe.

Roluri. Un participant joacă rolul lui Gabi (cel care dă feedback). Celălalt joacă rolul lui Alex. Un al treilea observă cu fișa de observație.

Comportamentul de exersat: a da feedback despre un comportament care pornește dintr-o intenție bună dar produce efecte negative, fără a descuraja motivația.

Atenția mea aici Scenariul 1 e mai ușor de facilitat (tensiunea e clară, pozițiile sunt distincte). Scenariul 2 e mai nuanțat (Alex face ceva bun în exces). Dacă ai un singur round, începe cu Grădina Zoologică. Dacă ai două, folosește stația spațială ca rundă secundă.

Cum le rulez practic

Pas	Ce faci	Timp
1	Împarte grupul în triouri: Gabi, Alex, Observator. Citește scenariul cu voce tare.	3 min
2	Gabi deschide conversația de feedback. Alex reacționează în rol. Observatorul notează pe fișă.	7-10 min
3	Oprești scena. Observatorul dă feedback lui Gabi folosind aceeași structură de pe fișă.	5 min
4	Debrief în grupul mare: Ce ai făcut? Ce a fost diferit? Cum aplici asta de mâine?	5-8 min

Timp total per scenariu: 20-25 de minute. Dacă rulez ambele scenarii, pun o pauză scurtă între ele și schimb rolurile (cine a fost Gabi devine Alex).

FIȘĂ DE OBSERVAȚIE

Fișă de observație pentru feedback

Regula observatorului: privește fără să intervină. Bifează dacă persoana pe care o observi păstrează structura de mai jos. Notează orice informație sau sugestie care ar putea-o ajuta și dă-i feedback folosind și tu, la rândul tău, aceeași structură.

☐ **A prezentat situația concretă**

„Atunci când...”

☐ **A menționat clar consecințele comportamentului**

„Este o problemă pentru că...”

☐ **A oferit o alternativă, o sugestie de îmbunătățire SMART**

„Ce ar trebui / ai putea să faci în viitor...”

☐ **A menționat care vor fi rezultatele noului comportament**

„Iar rezultatul va fi...”

Vrei ca asta să se întâmple cu echipa ta?

Proiectez și facilitez sesiuni de improvizație aplicată pentru echipe și programe de L&D, unde oamenii exersează pe bune comportamentele de care au nevoie. Dacă vrei să construim una pentru contextul tău, scrie-mi.

bogdan@facilitare.ro · facilitare.ro

Sursă metodologică: Keith Johnstone, *Impro*. Fișă creată de Bogdan Grigore.