

## Pensare con le mani: Lego Serious Play<sup>1</sup>

di Mario Catani<sup>2</sup>

### Premessa

Era la metà degli anni '90, i bambini e i ragazzi, affascinati dall'incipiente rivoluzione tecnologica, iniziavano ad abbandonare le forme di svago tradizionali per abbracciare giochi e passatempi sempre più "sostanziosi". A fare le spese di questi nuovi orientamenti, molti autorevoli marchi tra cui Lego, il nome che per tutti ha sempre significato costruzioni in scatola.

Il gruppo dirigente della Lego, inevitabilmente preoccupato da questo trend e dall'avanzante crisi, corse ai ripari. Insieme alla Fondazione Lego si costituirono gruppi di lavoro che, utilizzando come modalità di lavoro e riflessione proprio i "mattoncini", potessero intravedere nuovi scenari e possibilità di rilancio per la storica azienda.

Come sia andata sul piano economico è cosa nota, nel 2013 il gruppo danese ha aumentato i ricavi del 10% in un mercato del giocattolo che registra cali generalizzati, mentre è noto solo agli addetti ai lavori che da questo iniziale "pensatoio", grazie anche all'interessamento di alcune prestigiose università, è nato un metodo formativo, il Lego Serious Play (LSP), che viene utilizzato da aziende e gruppi imprenditoriali di spicco.

Ho assistito ad una "presentazione", condotta dal dott. Giorgio Beltrami (formatore certificato LSP e docente di sociologia dell'organizzazione all'Università Bicocca di Milano), del metodo Lego Serious Play.

A seguire una breve illustrazione del metodo e alcune considerazioni per la formazione e consulenza.

### Dai mattoncini ai principi guida

Innanzitutto il metodo prende l'avvio da una considerazione basilare delle neuroscienze: le mani sono connesse con circa il 70-80% delle nostre cellule cerebrali. Stimolando simultaneamente mani e cervello è possibile sollecitare l'apprendimento. Quale modo migliore che quello, recuperando l'esperienza dei

<sup>1</sup> Articolo apparso su Newsletter Plan – Ottobre 2014

<sup>2</sup> Formatore, Senior partner di Plan, Professore a contratto alle Università di Parma e Ferrara, autore di numerose pubblicazioni in ambito formativo - e-mail: [catani@planbologna.org](mailto:catani@planbologna.org)

bambini, di utilizzare il Lego quale forma per “pensare con le mani”? Pensare con le mani significa attivare consapevolezza mentre si agisce, mentre si costruisce una “scultura” con i mattoncini.

Questo principio, nella pratica, si traduce in un approccio che forza alla costruzione di strutture (fatte ovviamente utilizzando i mattoncini e i vari pezzi che mette a disposizione il mondo Lego) riducendo pressoché a zero il tempo iniziale che si dedica alla razionalizzazione astratta.

In sostanza la metodologia del LSP è finalizzata ad accelerare i processi decisionali e comunicativi, i percorsi di problem solving all'interno di gruppi e di organizzazioni. Non è una tecnica che propone soluzioni ma un approccio che stimola, attraverso la comprensione dei principi guida (ciò che sta alla base del modo di lavorare sia individuale sia collettivo e che guida le azioni), a orientare le azioni e a facilitare quindi la produzione di percorsi condivisi di comportamento (individuale, di gruppo, organizzativo).

Il processo base del metodo si struttura secondo 4 fasi tra loro connesse:

- **Challenge:** è l'avvio del processo, si comunica ai partecipanti ciò che dovranno realizzare.
- **Building:** le persone costruiscono un vero e proprio “artefatto” (che può essere inizialmente individuale e poi di gruppo).
- **Sharing:** dopo la costruzione, tra tutti i partecipanti, vengono condivisi i modelli e le storie legate a ciò che si è “creato”.
- **Reflection:** i partecipanti sono incoraggiati a riflettere, interiorizzare e concretizzare quanto è stato condiviso in precedenza.

Il metodo LSP ha 7 tecniche di applicazione (ognuna delle quali è condotta secondo le 4 fasi esposte in precedenza) che, sinteticamente, si possono descrivere come:

- **Costruire Modelli e Storie Individuali** (Building Individual Models and Stories): si costruisce un modello individuale rispetto ad un tema dato (es. “come vedo il mio ruolo”) utilizzando i pezzi Lego.
- **Costruire Modelli e Storie Condivise** (Building Shared Models and Stories): a partire dalle realizzazioni individuali si realizza un modello comune che generi una storia coerente con i significati di ciascun modello individuale.
- **Creare un Paesaggio** (Building Landscape): si dà forma ad un modello comune o, meglio, ad una “superstoria” che connetta tutte le storie individuali. La costruzione della “superstoria” non è una concettualizzazione ma una realizzazione pratica, cioè si dispongono, e si possono modificare, gli artefatti individuali in modo tale che risultino formare un vero e proprio “panorama di mattoncini”.
- **Fabbricare Connessioni** (Making Connections): si tratta di identificare relazioni nei significati tra differenti modelli costruiti utilizzando delle connessioni fisiche, dove il differente tipo di connessione utilizzata ha un significato metaforico differente.
- **Costruire un Sistema** (Building a System): vengono inseriti nel landscape tutti gli agenti (concreti, emotivi, collettivi, individuali) che possono avere un impatto sul sistema. Si costruisce lo scenario complessivo che, visivamente, risulta di grande impatto visivo e emotivo aiutando a prendere maggiore



consapevolezza della situazione in cui si è collocati.

- **Fare emergere Concetti e Decisioni** (Playing Emergence and Decisions): il gruppo, socializzando possibili eventi futuri, ne sceglie uno e lo rappresenta, sempre con l'utilizzo di pezzi, unendolo al quadro complessivo.
- **Estrarre semplici Principi Guida** (Extracting Simple Guiding Principles): si “estraggono” da tutta l'azione giocata dei principi guida che costituiscono l'indicazione per intraprendere azioni organizzative. Si deve assolutamente fare notare che semplice significa “pronto da essere adottato” e non “di poca importanza”.

### **Riflessioni per la formazione e la consulenza**

Il metodo, così brevemente descritto nei suoi lineamenti generali rappresenta indubbiamente un modo alternativo di realizzare riunioni organizzative ma, soprattutto, trova la sua naturale applicazione nei processi che prevedono:

- una riflessione sul ruolo individuale
- una emersione di come un gruppo di lavoro si struttura e opera concretamente (il cosiddetto team life)
- una messa in luce della identità organizzativa (ovvero la visione condivisa degli elementi chiave della propria organizzazione)
- un processo di progettazione di contenuti e/o di disegnare un servizio (il service design).

Due sono gli aspetti fondamentali che stanno alla base del LSP:

- La attivazione del linguaggio metaforico: sono molti gli approcci che agiscono sui livelli analogici dell'apprendimento ma, indubbiamente, il Lego Serious Play, ha un elemento distintivo nella capacità di attivare la comprensione attraverso l'azione riducendo al minimo possibile i livelli di concettualizzazione. Inoltre, rispetto ad altri possibili simili approcci (l'uso del disegno, della pittura etc.) si dimostra meno “impegnativo” per i partecipanti visto che non richiede particolari abilità di tipo artistico o manuale (inoltre quasi tutti hanno giocato con il Lego almeno una volta nella vita).
- La partecipazione democratica: il metodo parte dalla convinzione di base che ogni persona deve avere la possibilità di offrire un contributo individuale. Non esistono, nelle sessioni di LSP, esperti “a priori” (neppure il formatore lo è, visto che questo ruolo è solamente di facilitazione di un processo di presa di consapevolezza). Quando si lavora sul livello metaforico e sulle emozioni che si provano nell'affrontare il proprio ruolo e il proprio lavoro ognuno è, per definizione, competente. Inoltre, più si abbandona la dimensione cognitiva, più si può ipotizzare che emergano soluzioni creative di grande valore e applicazione pratica.

Un'azione formativa di LSP, per essere efficace, si deve rivolgere ad un gruppo di non più di 12- 15 partecipanti ed avere una durata di 16 ore. Queste indicazioni sono comuni a molti altri approcci in ambito formativo e non costituiscono particolare limitazione alla realizzabilità e vendibilità del metodo.

Non ci si può però improvvisare formatori di Lego Serious Play: I formatori devono



essere certificati (attraverso un percorso formativo della durata di 4 giorni).

### **Conclusioni**

Il Lego Serious Play è, a buon titolo, un approccio che si inserisce nell'ambito della formazione esperienziale che sta prendendo progressivamente sempre più piede anche in Italia. Rappresenta indubbiamente una metodologia di grande valore proprio per la capacità di unire la dimensione del fare con quella dell'apprendere. E' un metodo che può essere utilizzato in molti ambiti (oltre a quelli citati in precedenza può essere utilizzato anche nella consulenza individuale).

Deve essere chiaro che il metodo LSP non può essere utilizzato per fornire risposte ma per supportare le persone e le organizzazioni a identificare possibili piste d'azione. Ancora una volta si ribadisce che sono i principi guida l'esito di ogni azione formativa Lego. Dai principi guida all'azione saranno altre forme di lavoro (es. gruppi di miglioramento organizzativo) ad avere il compito di effettuare tale passaggio.

E' a tutt'oggi esistente, nel mondo aziendale, un certo scetticismo verso approcci che non offrono soluzioni "preconfezionate" ma, in questo caso, il marchio Lego può essere un'indubbia facilitazione alla promozione del metodo. Certificazione e necessità di dotarsi di un numero rilevante di pezzi (con conseguente ingombro di trasporto) possono rappresentare un limite all'ingresso per i formatori che vogliono cimentarsi con questo intervento.

Infine, per il valore di suscitare metafore che ha il LSP, si può auspicare si attuino sinergie formative con quegli approcci basati sull'utilizzo della simbologia e degli archetipi organizzativi.

