

“La metodologia del Lego® Serious Play® nelle Organizzazioni”

Intervista a Elena Formica e a Federica Brancale

Gaetano Andrea Mancini



Il metodo Lego Serious Play (LSP) nasce negli anni novanta in Danimarca presso la LEGO come metodo aziendale per facilitare e agevolare i processi decisionali e di problem solving.

LSP rappresenta una metodologia di apprendimento e autoapprendimento collaborativo che attraverso la realizzazione di modelli tridimensionali consente di generare nuova conoscenza.

Il metodo LSP è quindi un approccio creativo all'innovazione e al miglioramento delle performance -di singoli individui, team e intere organizzazioni- che facendo leva sul gioco riesce a liberare capacità e idee potenzialmente presenti in ognuno di noi.

Fondendo il gioco con lo sviluppo organizzativo e con l'elaborazione di nuove strategie, LSP si configura come uno strumento efficace per aumentare la qualità delle riunioni, rendere più veloci i processi di innovazione, fare crescere i team e migliorare la comunicazione, facendo in modo che ogni singola risorsa possa dare un suo contributo unico e libero all'organizzazione.

Di questo ne vogliamo parlare con Elena Formica, psicologa del lavoro e formatrice e con Federica Brancale, economista, data analyst e formatrice; entrambe con una specifica formazione nella metodologia *Lego® Serious Play®*.

Come vi siete imbattute in questo metodo?

Elena Formica: Ho avuto il piacere di incontrare Giorgio Beltrami, facilitatore certificato del metodo, durante un workshop dedicato a Laborplay, qualche tempo prima che si costituisse come start-up. Ci ha aiutato ad esplorare le diverse visioni della professione psicologica nell'ottica di farne emergere una che fosse "nostra". È stato molto interessante vedere il passaggio dai modelli individuali a quello condiviso, diverse visioni che si fondevano in una sola. Ci ha aiutati a crescere come gruppo, a partire in una nuova avventura con delle basi solide, consapevoli che ogni persona presente intorno a quel tavolo costituiva un valore aggiunto, un arricchimento per il gruppo proprio, grazie alle sfumature di cui era portatore/portatrice. Conoscere Giorgio è stato poi il gancio, l'innesco per la mia successiva formazione e certificazione.

Federica Brancale: Circa due anni fa sono andata all'università di Barcellona per tenere un corso di innovazione digitale promosso dall'unione europea. Il corso era diviso a metà tra me e il professore Pere Juarez, specializzato in innovazione e facilitatore certificato del metodo. E' stato proprio lui a parlarmi e mostrarmi il metodo di cui mi sono innamorata al primo mattoncino. Ho praticamente scoperto che il mio gioco preferito poteva essere usato per migliorare e completare il mio lavoro di digital strategist. Da quel giorno ho iniziato a studiare e ad applicare il metodo al marketing e alla business strategy.

Mi ha sempre incuriosito questo concetto di "gioco serio" ... come descrivereste questo approccio?

Elena Formica: Il Metodo Lego® Serious Play® è un metodo che agevola e accelera i processi relazionali, decisionali, comunicativi e le tecniche di problem solving all'interno di organizzazioni e gruppi di lavoro. La potremmo definire come una metodologia di "*unconventional learning esperienziale*": si configura con un elevato livello di flessibilità e modularità ed è applicabile in moltissimi contesti e in diversi tipi di organizzazioni. Sono felice di constatare che è sempre più richiesto dalle aziende e non solo. La curiosità verso questa metodologia è in forte crescita, grazie anche ad una maggiore conoscenza dei processi di *gamification* e di *serious gaming*. Una volta provato, è facile capire il perché: oltre all'utilizzo in sé dei mattoncini Lego®, che strappa sempre sorrisi e facce contente, il metodo offre la possibilità concreta di creare soluzioni efficaci, condivise dal basso, attraverso un approccio collaborativo, innovativo, ma soprattutto divertente. Credo che

le tre parole chiave del metodo LSP siano proprio queste: coinvolgimento, divertimento e immaginazione; la dimensione ludica funziona come collante di tutto il processo. Come diceva Platone, *“si può scoprire di più su una persona in un’ora di gioco che in un anno di conversazione.”*

Federica Brancale: Ci sono tante scuole di pensiero che ritengono che tutti i giochi siano seri. Bruno Munari diceva *“Giocare è una cosa seria! I bambini di oggi sono gli adulti di domani, aiutiamoli a crescere liberi da stereotipi aiutiamoli a sviluppare tutti i sensi aiutiamoli a diventare più sensibili. Un bambino creativo è un bambino felice!”*. Quando giochiamo infatti, a seconda del gioco, interagiamo con gli altri, abbiamo degli obiettivi da raggiungere e ci impegnano a creare strategie per raggiungerli. Questo ha degli effetti sui rapporti con gli altri, sull’allenamento delle nostre abilità mentali e su quella che si chiama intelligenza emotionale. L’espressione *“Serious play”* assume un ruolo più forte quando portiamo il gioco sul lavoro. Al fine di supportare il metodo e non farlo screditare a prima vista è stato deciso di sottolineare la serietà dell’impostazione. Il ruolo del gioco oggi è sempre più importante, quando giochiamo infatti ci divertiamo ed utilizziamo al massimo le nostre potenzialità. Il gioco applicato alla metodologia LSP permette di aprire il vaso di Pandora delle nostre abilità, anche di quelle che non sappiamo di avere. Ho visto con i miei occhi gruppi di persone creare ottime strategie per start up in sole 6 ore. Persone che non si erano mai viste e che si avvicinavano al metodo per la prima volta.

Quali sono gli obiettivi che provate a raggiungere attraverso l’utilizzo di questa metodologia?

Elena Formica: Le giornate formative e gli interventi di consulenza condotti con questo metodo consentono alle persone che vivono e creano le organizzazioni di risolvere problemi in modo nuovo, valorizzando la creatività e la collaborazione, ma soprattutto divertendosi. Gli obiettivi dell’intervento possono essere declinati secondo le esigenze dell’organizzazione, ma il focus risiede in modo trasversale nel *“pensare con le mani”*. È un pensare rivolto al futuro, all’individuazione di strategie: nelle organizzazioni spesso la strategia agita è diversa dalla strategia dichiarata, formale. Applicare il metodo LSP significa darsi l’obiettivo di colmare questo *gap* tra strategia agita e formale, trasformando i piani strategici in qualcosa di realmente efficace: con le giuste domande stimolo si possono creare delle opportunità incredibili per comprendere il contesto attuale e immaginare soluzioni alternative per il futuro, sbloccando il potenziale che risiede all’interno delle persone e di cui spesso nemmeno loro sono consapevoli.

Federica Brancale: il mio obiettivo è quello di dimostrare alle grandi aziende che le persone, il lavoro di gruppo e la creatività sono elementi portanti di qualsiasi business. Nei miei anni da data analyst ho imparato che i dati sono necessari per creare un’impostazione vincente delle strategie, ma senza la creatività e la sinergia inventiva che si crea in un gruppo, i dati portano solo alla ripetizione e alla noia. Nell’epoca digitale, dove tutti siamo circondati da tecnologia è importante recuperare il valore di quello che Clint Eastwood chiama *“il fattore umano”*. L’obiettivo finale è utilizzare tutte le qualità delle persone, sia quelle logiche che quelle creative, per creare strategie complete. Penso che solo utilizzando tutti e due gli emisferi del cervello i risultati siano ottimi e le persone si sentano realizzate.

Spesso nelle riunioni accade di vedere una serie di persone intorno a un tavolo con gli sguardi persi nel vuoto, ad ascoltare qualcuno che parla, solitamente il capo. Possiamo dire che quando si utilizza questa metodologia “nessuno è il capo di nessuno”?

Elena Formica: Nelle organizzazioni si osserva spesso il fenomeno delle “riunioni 80/20”, quelle in cui il 20% delle persone parla per l’80% del tempo. Questo 20% è rappresentato solitamente dai capi o dai responsabili e gli altri partecipanti alla riunione nel migliore dei casi ascoltano, ma più spesso accade che si “disconnettano”. Questa metodologia è molto democratica, non è previsto il “parlarsi addosso”, come spesso accade nelle riunioni improduttive: Il metodo prevede sempre il coinvolgimento attivo di tutti i partecipanti, che vengono considerati come portatori di un’istanza di valore, tutti sono sullo stesso piano. Allo stesso modo, non è previsto nemmeno il “parlarsi sopra”. Dopo aver costruito il proprio modello come risposta a una domanda-stimolo posta dal facilitatore, ogni persona intorno al tavolo ha a disposizione un tempo dedicato per la condivisione dei significati metaforici associati al proprio modello. Nel momento della riflessione, infine, ogni partecipante può fare delle riflessioni in merito alla condivisione appena avvenuta per aiutare sia chi ha costruito in prima persona, sia tutto il gruppo, ad arricchire la visione su quanto è stato detto, magari portando dei contributi nuovi, originali e sconosciuti anche per chi ha costruito.

Federica Brancale: quando si applica la metodologia ci sono alcune regole ferree che i facilitatori devono far rispettare in modo da ottenere il massimo dal gruppo. “Nessuno è il capo di nessuno”, nessuno è più intelligente di nessuno, al massimo abbiamo intelligenze diverse (quelle multiple di Gardner), non esiste una sola verità, ma tante soluzioni ad un problema. La risposta ai problemi è dentro il sistema ed è obbligatorio che tutti costruiscano idee. Questo dialogo democratico permette di creare sinergie tra le idee delle persone. Per quanto una persona possa dire una cosa apparentemente stupida, potrebbe far venire in mente per un’associazione casuale, un’idea geniale ad un’altra persona, che non avrebbe mai avuto, se non avesse partecipato al confronto. Questo metodo è capace di creare Team forti ed efficienti senza che i partecipanti se ne rendano conto.

Cosa si intende quando si dice che questo metodo permette di “pensare con le mani”?

Elena Formica: “Pensare con le mani” è una frase che credo renda bene l’idea del processo che accade quando i partecipanti vengono invitati a svolgere la prima fase del processo, quello di costruzione del modello. Il tempo a disposizione per costruire è brevissimo, intorno ai 5-8 minuti, e questo spesso porta a reazioni di sbigottimento nei partecipanti. Tantissimi iniziano a dire: “*non ce la faremo mai*”: questo tempo limitato è assolutamente funzionale, perché toglie spazio all’iper-razionalizzazione. Solitamente si crede che per risolvere i problemi ci sia bisogno di pensare a lungo, ma poi questi problemi non trovano mai soluzione: forse l’errore sta nel *come* pensiamo. Studi scientifici infatti ci dicono che l’80% delle connessioni del nostro cervello è proprio con le mani. Far lavorare le mani, limitando il tempo a disposizione, fa sì che si attivino dei percorsi neurali diversi da quelli che attiviamo di solito. E’ proprio in questo processo che si “sblocca il potenziale nascosto delle persone”: chi costruisce parte con un’idea, la realizza in poco tempo e poi la spiega agli altri. Mentre spiegano e raccontano i significati dietro il loro modello, le persone si rendono conto di ciò che hanno davanti a sé (il modello) e sono possibili dei momenti di *insight*, in cui vedono cose che prima non vedevano, si rendono conto di quanti significati “altri” sottostanno a quello che credono di sapere e che pensavano di aver costruito. In realtà, oltre a quello che credono di sapere, c’è molto di più: questo viene portato alla luce, oltre che dal loro racconto, anche dalla riflessione degli altri partecipanti sul loro modello. Il fatto che siano stati proprio loro a costruire qualcosa di così complesso e pieno di significato incide anche sui loro livelli di autostima e autoefficacia: le persone si rendono conto del loro valore e questo aumenta la loro motivazione.

Federica Brancale: Il metodo si avvale della connessione “oculo-motoria” che permette di creare modellini tangibili di idee strategiche che risiedono nella nostra mente. L’idea alla base del concetto

“pensa con il tuo corpo” prende spunto dalle neuroscienze e dalla psicologia. Queste teorie enfatizzano che processi cognitivi come l’apprendimento o la memoria siano fortemente influenzati dal modo in cui usiamo il corpo per interagire col mondo fisico. La concretizzazione delle idee in un modellino prende il nome di “reduction of workload” ovvero le persone riducono il numero di chiamate al cervello nel momento in cui rendono visibili e tangibili le proprie idee. Sostanzialmente questo metodo ci dice che usare le mani permette di utilizzare l’80% del cervello. Secondo le teorie del costruttivismo, inoltre, l’apprendimento si realizza pienamente quando le persone sono impegnate a creare cose al fine di esternalizzare informazioni. L’idea è quella di creare modellini semplici di informazioni complesse, col minore sforzo possibile e con tutte le nostre potenzialità. Le mani “tirano fuori” le vere sensazioni del partecipante che, vedendole con i propri occhi, rivaluta quello che pensava di sapere su di sé. Pensare con le mani è esattamente questo. Gli psicologi sanno meglio di me che “la mente mente”, le mani fortunatamente non hanno questa facoltà.

A chi si rivolge principalmente questa metodologia?

Elena Formica: Non c’è un target aziendale specifico, questa metodologia di lavoro è adatta sia a gruppi “family” (ovvero persone che lavorano in uno stesso gruppo) sia a gruppi eterogenei: persone che appartengono a reparti o divisioni organizzative diverse. È uno strumento *per* il lavoro di gruppo, ma non solo: si lavora anche *sul* gruppo. Mettendosi in gioco in modo attivo e diretto, è possibile arrivare a comprendere quelle che sono le dinamiche relazionali, le potenziali difficoltà e nuove eventuali strategie per affrontarle: strategie che loro stessi immaginano e realizzano nell’immediato. Non c’è nessuna imposizione dall’alto, nessuna ricetta segreta che viene comunicata da un esperto. In questo modo i partecipanti arrivano a fine giornata con un maggiore livello di comprensione di chi sono all’interno del gruppo e dell’identità del gruppo, con conseguente aumento del livello di conoscenza, condivisione, coesione e motivazione. Un altro aspetto interessante della metodologia è che non ci sono vincoli d’età: quando le persone si siedono intorno a un tavolo pieno di mattoncini Lego®, tornano, per fortuna, tutti bambini. Questo lo dico “in senso buono”, anzi ottimo; da facilitatrice osservo sempre una specie di regressione positiva, solitamente nei primi 20 minuti dall’inizio delle attività. Grazie al contatto con i mattoncini e alla focalizzazione sul processo di costruzione dei modelli, che avviene in tempi serratissimi, si ritorna ad avere quella luce negli occhi data dal divertimento e dalla possibilità di creare qualcosa di concreto e di immaginare il futuro per come lo si vuole, non per come deve o dovrebbe essere. E questo avviene a prescindere dal livello di *seniority* e/o dal ruolo aziendale ricoperto.

Federica Brancale: LEGO® ha sempre detto ai bambini di “costruire i loro sogni” per decenni. Con il metodo LSP adesso stiamo dicendo la stessa cosa ai grandi. Le ricerche hanno dimostrato che il processo di creazione che poi viene discusso porta ad analisi molto più oneste e produttive. Il processo creativo e riflessivo di creare qualcosa concretamente porta il nostro cervello a funzionare in maniera diversa al fine di sbloccare nuove prospettive. Per questi motivi i campi applicativi sono molto numerosi. In via generale abbiamo problem solving e dialoghi costruttivi mentre ci sono diverse linee di applicazione sul marketing:

- Sviluppo di prodotto: Product Design & Development
- Business Strategy & Business Model
- Comunicazione: strategie di Branding
- Marketing: Marketing Strategy
- User Experience: App, UX/UI e CRO
- Human resources, Team Building & Team Development
- Gestione Logistica

Vi siete trovate ad utilizzarlo in prima persona?

Elena Formica: uno degli insegnamenti più importanti che ho ricevuto come psicologa è che qualsiasi attività d'aula o metodologia va sperimentata in prima persona, se vuoi proporla ai tuoi clienti. E così ho fatto: da partecipante, sono rimasta colpita dalla facilità con cui si entra nel processo. Dopo la prima attività di "building skills", in cui capisci come funziona il *core process* e prendi confidenza con i mattoncini, tutto quello che hai intorno sparisce (chiamate di lavoro, progetti rimasti in sospeso, etc.) e il tuo mondo diventa la stanza in cui ti trovi, piena di mattoncini e circondata dai tuoi colleghi. Ci si focalizza molto sul "qui e ora", su cosa si immagina di poter fare nel presente per il futuro, sull'individuazione immediata di piani concreti e soluzioni operative per far fronte alle problematiche complesse che animano le organizzazioni. Nel nostro caso eravamo focalizzati sull'elaborazione di una visione condivisa dell'immagine dello psicologo e sulla consapevolezza dell'impatto che diversi "agenti" potevano avere rispetto alla nostra presenza sul mercato.

Federica Brancale: La prima volta che ho partecipato ad un workshop non da facilitatore ho avuto la fortuna di "giocare" insieme a Fabrizio Faraco e al professor Pere Juarez, due dei maggiori esponenti del metodo, rispettivamente, in Italia e in Spagna. Già dalla prima costruzione ci si rende conto di come le nostre mani ci conoscono meglio della nostra testa. Questo vuol dire che una volta che hai finito di realizzare il modellino trovi al suo interno qualcosa che non avevi pensato di costruire, ma che le tue mani hanno fatto. Questa è la famosa connessione oculo motoria che sblocca nuove idee. E' bellissimo constatare che non sappiamo quello che conosciamo. E' come se fosse un iceberg, studiamo dall'età di 5 anni e i mattoncini stimolano la nostra memoria in modo tale da riutilizzare tutte le competenze che abbiamo imparato nella vita, ma che per ragioni di "spazio" non abbiamo sempre a portata.

Come si diventa facilitatori certificati del metodo?

Elena Formica: A Roma ho partecipato al corso di formazione per facilitatori con Per Kristiansen, proprietario e partner di Trivium, nonché *master trainer* e responsabile per Lego® Serious Play® in Europa e Medio Oriente. In quell'occasione ho avuto modo di toccare con mano tutti gli aspetti del metodo e mi sono ufficialmente "innamorata" delle sue potenzialità. L'aspetto interessante è che avviene tutto in maniera esperienziale: per tre giorni sei invitato a fare continuamente la spola dal "tavolo dei facilitatori" a quello dei clienti, sono previste simulate, presentazione di progetti con il metodo e momenti di riflessione per capire sia il vissuto del partecipante sia quello del facilitatore e garantire la miglior esperienza possibile per entrambi.

Federica Brancale: per diventare facilitatori certificati è necessario seguire il corso di un altro facilitatore certificato. Dopo aver seguito il corso va presentato un progetto per constatare di aver capito il metodo.

Quali vantaggi offre alle organizzazioni l'applicazione di questo metodo? In altri termini, perché un'organizzazione in difficoltà dovrebbe scegliere di lavorare sui propri problemi attraverso questa metodologia?

Elena Formica: Il metodo LSP offre diversi vantaggi, sia sul piano dei processi organizzativi che sul quello economico: si attivano processi di apprendimento più veloci e più efficaci (con conseguente

risparmio di ore d'aula, e quindi di denaro – aspetto non da poco per uno scenario organizzativo globale in cui sempre meno risorse sono disponibili per essere investite nella formazione del personale); vengono valorizzate le connessioni mani-cervello e la persona viene coinvolta al 100%, attraverso le richieste di mettere in gioco aspetti visivi, sensoriali e creativi; vengono superate modalità formative tradizionali, sempre più considerate “vecchie” o che risultano inefficaci sul lungo periodo: questo vuol dire che il facilitatore si presenta in aula senza computer e slides e solitamente la cosa suscita un buon livello di sorpresa nei partecipanti; si punta all'individuazione immediata di soluzioni e piani d'azione operativi; il confronto tra i partecipanti è omogeneo, l'attenzione è al 100%, costante per tutto il tempo dell'intervento: spesso succede che i partecipanti arrivino con l'aspettativa di “giocare con i mattoncini” e a fine giornata confessino di essere stanchi ma, quasi paradossalmente, di non essersi accorti di quanto veloce è volato il tempo insieme.

Federica Brancale: Solitamente nelle riunioni che avvengono nei posti di lavoro, una personalità “dominante” identifica i punti chiave del problema e la conversazione successiva segue quella direzione. Nei workshop LSP tutti costruiscono, tutti parlano. Tutti i “junior” hanno la possibilità di apportare la propria conoscenza e tutti i “senior” possono ascoltare ed avere nuovi punti di vista che altrimenti non avrebbero potuto avere. E' il processo di collaborazione che porta a risultati stupefacenti. Quando costruiamo con la nostra immaginazione rendiamo tangibili concetti che non solo ci riflettono, ma che portano gli altri a riflettere con noi. Nelle aziende di oggi le gerarchie troppo forti, la tecnologia e gli ambienti asettici di lavoro non permettono più incontri strategici democratici, faccia a faccia. Le idee migliori si raggiungono solo grazie al confronto del gruppo, in quanto si sommano diverse tipologie di conoscenze e si crea un modello unico di questa molteplicità

Che ruolo ha il facilitatore LSP all'interno del processo?

Elena Formica: Il facilitatore è principalmente un agevolatore del processo di applicazione del metodo. A seguito del confronto con la committenza dove vengono espresse necessità e desiderata rispetto agli obiettivi da raggiungere utilizzando il metodo, il facilitatore progetta e prepara il processo. Qui di solito emergono le prime difficoltà: non è raro che venga delegato al facilitatore il compito di “fare miracoli” in una giornata formativa di 8 ore. Questo ovviamente non è sempre possibile, il lavoro sta nel ricondurre il tutto ad un piano di realtà: la progettazione deve quindi garantire la conformità del metodo, ma allo stesso tempo essere abbastanza elastica da prevedere percorsi e ipotesi di lavoro capaci di offrire adeguate risposte alle necessità del cliente. In aula, è necessario avere fiducia nel metodo e nelle persone: le persone sono davvero capaci di immaginare come tirarsi fuori dai guai da sole e non hanno bisogno che qualcuno interpreti i loro modelli. Accade spesso che qualche partecipante mi ponga domande tipo “*ma quindi se costruisco XY, vuol dire che ho un problema/vuol dire qualcosa in particolare?*” – la risposta è no, nel modo più assoluto e categorico. Il facilitatore non ha un breviario di interpretazione di tutti i modelli possibili. Il significato del modello viene dato (e resta sempre legato) solo ed esclusivamente dalla persona che costruisce. Nella fase di riflessione, tutti i partecipanti vengono invitati a condividere ciò che vedono nel modello, nel significato che è stato condiviso ma vengono invitati ad astenersi dal fare domande che iniziano con “perché”. Questo è funzionale a garantire la libertà di espressione all'interno del gruppo, si evitano meccanismi giustificatori e non vengono posti limiti ai potenziali insights dei partecipanti. Piuttosto, preferisco invitare i partecipanti a focalizzarsi sul “come”, ovvero: “*come può questa riflessione essere un valore aggiunto per tutto il gruppo?*” Ad ogni modo, non basta semplicemente utilizzare i mattoncini Lego® per essere formatori Lego® Serious Play®: la coerenza e l'adesione al metodo sono la chiave per interventi di successo. In questo modo si riesce ad

assicurare ai partecipanti la piena esperienza del processo, oltre che a un gran quantitativo di divertimento.

Federica Brancale: I compiti del facilitatore sono:

- Aiutare le persone a connettersi, capire il contesto, la richiesta e il problema.
- Creare le domande giuste per rispondere alle esigenze aziendali/personali.
- Creare una successione di domande capace di creare quello che si chiama “flow” ovvero un livello di difficoltà e di entusiasmo tali da generare un processo creativo funzionante.
- Far rispettare l’etichetta comportamentale quindi aiutare le persone a comunicare quello che hanno creato al fine di migliorare la comprensione e ricevere feedback.
- Includere le persone in un processo in cui possono creare modellini includendo la propria conoscenza, creatività e le proprie riflessioni.
- Creare collegamenti tra le idee e le conoscenze di tutto il gruppo.

A mio parere vale la regola 80 su 20 di Pareto. Questo vuol dire che il metodo vale il 20% ma il facilitatore l’80%. È fondamentale quindi scegliere il facilitatore con attenzione e valutare quello più vicino alle nostre esigenze.

Ci sono limitazioni all’utilizzo della metodologia o casi in cui potrebbe essere poco utile?

Elena Formica: Un aspetto su cui inciampo spesso è la numerosità del gruppo dei partecipanti, quando faccio l’analisi dei bisogni con la committenza. C’è un numero di partecipanti non solo preferibile, ma essenziale al funzionamento del metodo: tra 6 e 12. Questo perché è difficile garantire alti livelli di coinvolgimento e attenzione nelle fasi di condivisione e di riflessione se intorno al tavolo siamo in tanti. Comunque è possibile soddisfare questa eventuale esigenza prevedendo più tavoli che lavorano in parallelo, ognuno dei quali è agevolato da un facilitatore dedicato: nelle fasi finali della giornata sarà poi possibile tirare le fila in plenaria rispetto ai lavori dei diversi tavoli. Per quanto riguarda invece l’utilità, invece, le mie esperienze mi consentono di affermare che non ci sono casi specifici o argomenti in cui possa risultare poco utile, anche se sottolineerei che la metodologia non è esclusivamente uno strumento di allenamento al problem solving, come spesso sento dire. È un processo, più che uno strumento, è più complesso e riesce, con le sue potenzialità, ad abbracciare una vasta serie di problematiche organizzative, rendendo il lavoro efficace a 360°.

Federica Brancale: le limitazioni sono relative al numero di persone. Non è possibile creare un workshop con una sola persona perché manca il feedback del gruppo. Inoltre un solo facilitatore non può gestire più di 25 persone alla volta. Per questo è necessario creare varie giornate, dividere persone in gruppi e operare in più facilitatori. La metodologia è utile tutte le volte che si presenta un problema, esistono casi dove i problemi non esistono?

Dal vostro punto di vista professionale, in che modo questa metodologia può fare la differenza all’interno delle organizzazioni?

Elena Formica: Quante ore ho a disposizione per rispondere a questa domanda? (*ride, ndr*). Cercherò di essere breve: il punto che fa la differenza è che questa metodologia mette al centro le persone e le loro storie. Lo storytelling attraverso metafore è ciò che permette alle persone di visualizzare davanti a sé, in modo concreto, quello che hanno sempre avuto in mente ma sui cui, magari, non si sono mai soffermate abbastanza oppure, più semplicemente, quello che non sapevano nemmeno di avere in mente. Un altro aspetto importante è il processo di acquisizione di consapevolezza. Porto un esempio per chiarire meglio questo concetto: una volta è capitato che un

partecipante, alla domanda “rappresentate il vostro ruolo all’interno dell’organizzazione”, abbia creato un modello in cui c’era solo un mattoncino 1x1 su una base 16x16. Lo spazio a disposizione era tanto, i pezzi disponibili per costruire anche, ed ero preoccupata di non essere stata chiara nel formulare la consegna. Mi sbagliai, quella rappresentazione fu una delle più chiare, concise e centrate della sessione: quel mattoncino rappresentava il partecipante e, grazie alla condivisione, fu chiaro per tutti, e soprattutto per lui, come fosse assolutamente solo e poco connesso rispetto al resto dell’organizzazione. Il momento della condivisione crea non solo per chi costruisce, ma per tutti i partecipanti un tempo unico per la consapevolezza personale e di gruppo. Ascoltando i contributi dei suoi colleghi e attraverso l’immaginazione e la costruzione di modelli condivisi, quel partecipante alla fine della giornata ha potuto recuperare concretamente il senso d’appartenenza al proprio gruppo di lavoro ed è aumentata la sua motivazione grazie alla forza del gruppo.

Federica Brancale: sicuramente la democratizzazione delle idee ha un valore enorme. Il lavoro di gruppo è capace di produrre risultati nettamente migliori. Il fatto che la risposta sia dentro l’organizzazione implica che non è sempre obbligatorio rivolgersi a consulenti per risolvere i problemi, sono le persone che lavorano dentro l’azienda ad avere più informazioni ed entusiasmo per la risoluzione. Nessuno meglio di loro è capace di arrivare ad una soluzione. La possibilità di far parlare tutti ci aiuta a scoprire talenti in azienda che non si pensava esistessero. Le stesse persone scoprono qualità che non sapevano di avere. L’utilizzo dell’immaginazione strategica e della creatività infine aggiungono quel valore umano a business che spesso sono asettici e non riescono a far immedesimare i consumatori col loro brand.

Ciascuna rispetto al proprio background, in che modo pensate di arricchire il metodo? Che valore aggiunto rappresenta il vostro intervento rispetto a quello di altri professionisti?

Elena Formica: Inevitabilmente presto molta attenzione alle dinamiche che emergono dai lavori all’interno del gruppo. A fine di una giornata passata con le mani sui mattoncini, ci sono davvero innumerevoli spunti per impostare dei percorsi formativi centrati sui bisogni che emergono direttamente dai partecipanti, bisogni che si affiancano, ma a volte vanno anche oltre, a quelle che sono le richieste iniziali della committenza. Credo che il valore aggiunto della mia professione sia che posso offrire ai partecipanti un contenitore rispetto a quello che emerge, uno spazio protetto dove ciò che portano, qualunque cosa sia, può essere ascoltato e affrontato. Quando incontro i partecipanti e mi presento, ci tengo sempre a precisare che appartengo ad un Ordine professionale e che, come tale, sono tenuta al rispetto dell’etica e della deontologia. Questo passaggio semplice, ma fondamentale, è davvero d’aiuto nell’impostare un clima d’aula piacevole e quanto più possibile libero da filtri e paure. Chiaramente ogni partecipante si spinge nella condivisione fino a dove preferisce, non ci sono obblighi, ma credo sia importante sottolineare che in questo processo verrà rispettato. Un altro vantaggio della professionalità specifica è dato dal fatto che, qualora non si sia limitati alla semplice giornata formativa ma ci siano possibilità di impostare un percorso formativo, tutto ciò che emerge grazie al metodo LSP può essere successivamente approfondito e affrontato anche con altri strumenti e attività d’aula (che comunque prevedono sempre la componente esperienziale accompagnata da elementi teorici): in questo modo riesco a garantire alla committenza una presa in carico della problematica a 360° e ai partecipanti la possibilità di andare a fondo rispetto ai temi che sono emersi.

Federica Brancale: ogni facilitatore porta nel metodo tutto il suo background. Dal mio lato ho deciso di applicare il metodo ad un campo poco testato: quello del marketing. Da data analyst metto insieme processi e creo le domande giuste, col design thinking creo i modellini da seguire e con il

LSP sviluppo le strategie. Questa triplice valenza del mio lavoro fa sì di renderlo unico. Non è facile trovare in una persona sola una proporzione di conoscenze logico matematiche (come i dati) e emozionali creative (come il design e la facilitazione).

19 settembre 2017