

I bambini creano mondi interi con pochi mattoncini di plastica, ma la creatività del LEGO non è limitata ai giovanissimi: il "giocare seriamente" di LEGO Serious Play è una metodologia vera e propria, adatta a far esprimere pienamente qualsiasi team creativo

—Francesco Pignatelli

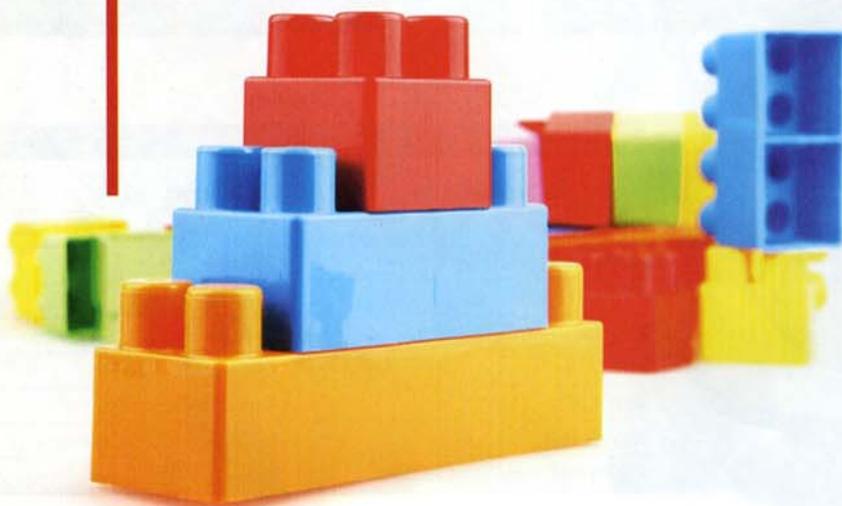
la creatività seria dei LEGO

La nostra esperienza dei mattoncini LEGO è intrinsecamente legata alla creatività: da piccoli abbiamo creato mondi interi con dei mattoncini di plastica, arrivando a oggetti e scenari personalissimi, slegati dallo schema iniziale dei kit di partenza. Questa sensazione di creatività non era dovuta solo a noi, con i mattoncini nel ruolo di strumento passivo e buono come qualsiasi altro: è proprio il giocare con i mattoncini che stimola fisiologicamente il pensiero creativo, e a qualunque età e in qualsiasi ambito. Anche, storicamente, in versione digitale e con il marchio della Mela, in questo caso la vecchia Mela multicolore: negli anni Ottanta nelle scuole americana andava di moda il Lego Logo,

*una versione del linguaggio di programmazione Logo che permetteva di pilotare alcuni mattoncini speciali robotizzati: era implemento sull'Apple II ed è considerato il precursore degli attuali sistemi programmabili Lego Mindstorms. Sul potere creativo dei mattoncini LEGO è nato un approccio al brainstorming di gruppo (e non solo) basato sull'utilizzo di kit specifici di mattoncini, che prende il significativo nome di **LEGO Serious Play (LSP)**. In Italia uno dei più appassionati esperti di LSP è Patrizia Bertini, ricercatore presso la ESC Rennes e Facilitatore LEGO Serious Play certificato (e, non a caso, utente Mac da sempre...). Con lei abbiamo approfondito il tema dell'uso di LSP nei processi creativi.*

A Puoi descriverci in sintesi come è nato l'approccio LSP?

Esiste una strettissima relazione fra mani e cervello: le mani sono connesse con il 70-80% delle nostre cellule cerebrali. Sfruttando queste connessioni neurali attraverso la costruzione materiale di un artefatto, che stimola simultaneamente mani e cervello, è possibile sollecitare il pensiero creativo. Questo principio alla fine degli anni '90 ha portato a LEGO Serious Play: il metodo si basa sulle concezioni teoriche di Johan Roos e Bart Viktor, dell'IMD di Ginevra, ed è



stato poi elaborato nella forma attuale da Robert Rasmussen, all'epoca direttore dello sviluppo di prodotto LEGO per il mercato educational. I workshop LSP hanno lo scopo di riunire attorno a un tavolo persone che lavorano nella stessa organizzazione, o di diverse organizzazioni ma che stanno per affrontare progetti comuni, per aiutarle a chiarire gli obiettivi strategici e creare un team che condivide identità e valori. La condivisione delle conoscenze e degli obiettivi agisce come fattore motivazionale sui singoli e sul gruppo, mentre il modo in cui si attivano aree del cervello attraverso la manipolazione dei mattoncini fa emergere idee innovative.

A Nella pratica, come funziona un workshop LSP?

I partecipanti sono guidati da un "facilitatore" in una serie di attività di costruzione e narrazione: si iniziano a costruire modelli individuali, definiti in base agli obiettivi del workshop, che saranno poi condivisi con i partecipanti. Attraverso vari esercizi si arriva alla costruzione di un modello condiviso, o di scenari complessi, che aiutano a riposizionare il ruolo di ciascuno o dell'organizzazione e a determinare le priorità e le aree strategicamente forti e quelle migliorabili. Costruendo modelli i partecipanti creano metafore che rappresentano le proprie prospettive e opinioni: il modello LEGO funge da medium e permette il coinvolgimento di tutti. L'interazione infatti si focalizza sul modello, consentendo di superare le barriere istituzionali (ruoli, anzianità, responsabilità...) e permettendo un'interazione libera dalle restrizioni sociali abituali.

A Quali sono secondo te i principali vantaggi del LSP applicato ai settori creativi, e non solo aziendali?

Costruendo modelli tridimensionali si utilizzano le due mani, la destra comandata dall'emisfero sinistro e la sinistra comandata dall'emisfero destro. Ciò significa che attiviamo simultaneamente entrambi gli emisferi cerebrali e quindi siamo in grado di riflettere, fare connessioni e concettualizzare a un livello completamente diverso. Quando ci liberiamo delle convenzioni linguistiche e sintattiche, ciò che resta è pura astrazione e concettualizzazione, creatività. Il fatto che il metodo si basi sullo storytelling, il raccontare storie, la metafora, fa sì che nell'atto di spiegare il modello, l'autore – che è sempre l'unico autorizzato a interpretare l'artefatto – instauri processi creativi nuovi nei modi e nelle espressioni. Pensare con le mani, lasciando la spiegazione e la "razionalizzazione" di una costruzione a posteriori, è un esercizio creativo estremamente stimolante, capace di far emergere connessioni latenti che risultavano anestetizzate dall'abitudine di dover sempre giustificare aprioristicamente

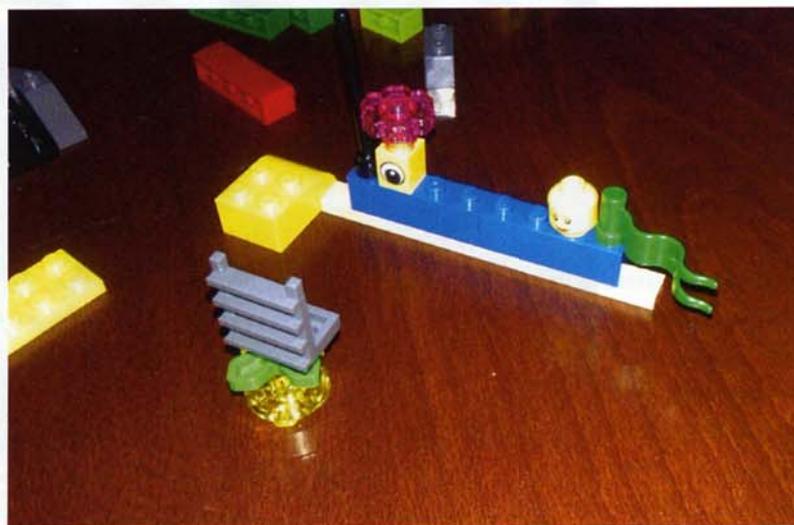


qualsiasi cosa. La totale libertà espressiva e il contesto di gioco in cui si incontrano – e non si scontrano – le differenze dei partecipanti permettono una condivisione di conoscenza e prospettive, che si amalgamano e confluiscono verso la definizione di qualcosa di nuovo.

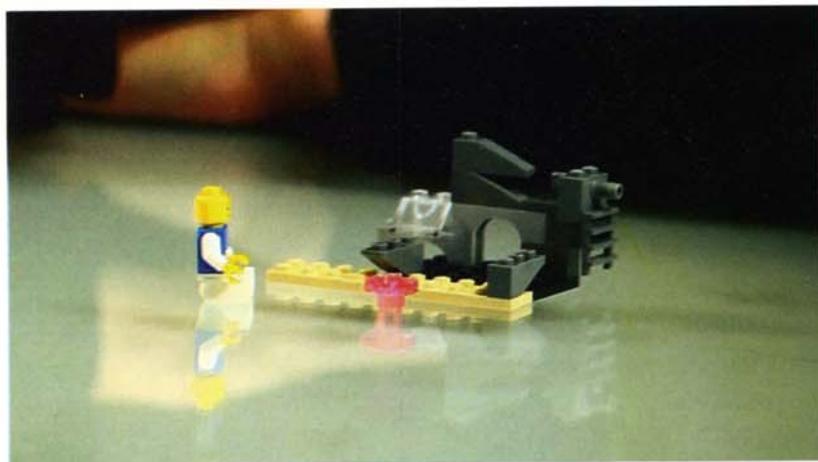
A La creatività, quindi, come condivisione?

L'errore che più spesso si commette, quando si parla di creatività e di innovazione, è focalizzarsi sul risultato: sul prodotto o sul servizio. Ma l'innovazione non è risultato fine a se stesso, emerge da processi che si

A Il movimento Occupy secondo Ollie, 23 anni: una casa colorata senza base simboleggia una nuova società fluida, non più regolata da schemi rigidi; i mattoncini neri sono la società capitalista crollata, della quale però non tutto si butta



A La rappresentazione di Israele secondo Adam Levick, Managing Editor di CIF Watch, sionista: simboleggia i suoi punti di forza (intelletto, creatività, forza, tecnologia e resistenza) ma è giudicata dal mondo esterno, rappresentato dalla sedia grigia a lato



giornalismo tradizionale e come tentativo di esplorare il mondo attraverso la visione e la riflessione degli altri, degli

focalizzano sull'analisi dei bisogni. Ed è proprio qui che LSP, essendo un processo che costruisce e analizza il cuore di un'organizzazione o di un gruppo di persone chiamate a lavorare insieme, diventa illuminante. Se si continua a trascurare il capitale relazionale e sociale, quello fatto dalle relazioni e dalle dinamiche di gruppo, si perde la vera ricchezza di un'organizzazione: le idee nascono dalle differenze e dalla condivisione. L'eccessivo focus sulla singola risorsa umana, staccata dal contesto relazionale, oggi non serve, è superato: una persona creativa e capace, anche la miglior risorsa umana sul mercato, in un contesto relazionale inappropriato non sarà in grado di sviluppare il suo potenziale. Ed è proprio capitalizzando relazioni, dinamiche sociali, processi e analisi delle esigenze che possiamo fare creatività. Altrimenti non faremo che reiterare modelli industriali obsoleti e immaginare che l'obiettivo sia produrre qualcosa, invece di considerare i processi come lo strumento del cambiamento.

Partendo dalla teoria iniziale, come è nata l'idea di applicare LSP alle interviste one-to-one? Quali vantaggi porta?

Il metodo delle LEGO-interviste è una mia intuizione che sperimento da ormai un paio di anni e che ho presentato a LEGO in diverse occasioni. Nasce come sfida al

Una ipotetica "scuola del colore" secondo l'industrial designer Francesca Valan: è acromatica, in modo che scaturiscano liberamente i colori "dentro" gli allievi

Il modello della Palestina secondo Aysar, volontario al Dheisheh Refugee Camp di Betlemme: due ali esterne imposte dall'alto, Hamas e Fatah, sono instabili eppure si ricompongono e reiterano l'instabilità

intervistati. Da sempre le interviste giornalistiche si basano su meccanismi riconosciuti legati alla capacità dialettica del giornalista e su una tensione costante tra giornalista e intervistato. Esperti del mondo dei media insegnano come reagire e come comportarsi durante un'intervista ed esiste una vasta letteratura sia sulle tecniche di intervista giornalistica che sulla loro gestione. La sfida delle LEGO-interviste consiste nel cambiare radicalmente i meccanismi psicologici e le dinamiche relazionali fra giornalista e intervistato: non sono più in antitesi, uno contro l'altro, ma collaborano costruendo insieme l'intervista in un processo originale che produce contenuti inattesi anche per l'intervistato stesso.

Trattandosi di LEGO-interviste, la costruzione dell'intervista è una costruzione materiale vera e propria?

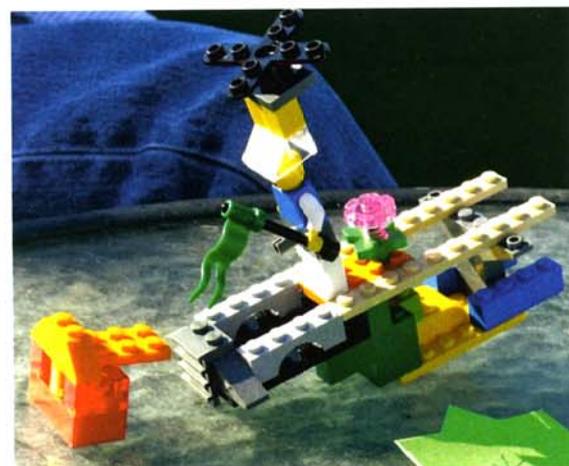
L'intervista si basa su un'unica domanda iniziale a cui l'intervistato non deve rispondere a parole, bensì costruendo un modello tridimensionale con particolari kit LEGO. Già questo stravolge la dinamica tradizionale in cui, dopo una domanda, l'intervistato ha normalmente pochi secondi per formulare la risposta, valutando istantaneamente una serie di parametri sociali, quali le supposte aspettative dell'intervistatore, il contesto, la percezione che si vuole dare di sé. E solitamente si ricade nella routine, dando risposte basate sull'esperienza e su storie che già sono state costruite nella propria mente e che sono già state raccontate. Ma quando la domanda non presuppone una risposta verbale immediata, bensì una concettualizzazione e una riflessione mediata dall'azione di costruire un modello tridimensionale della propria risposta, l'intervistato si trova ad

affrontare, spesso per la prima volta, questioni note in modi completamente differenti. Ne consegue che il risultato e le risposte ottenute, rispetto alle storie preparate e già dette che sarebbero emerse con una domanda diretta, sono completamente diverse sia nella loro formulazione sia nei loro contenuti.



A Cosa avviene, sinteticamente, dopo la domanda?

L'intervistato impiega dai 7 ai 15 minuti per costruire il suo modello. Durante la fase di costruzione non gli è permesso parlare al giornalista ed è letteralmente abbandonato alle proprie riflessioni e all'attività con i LEGO: si astrae e inizia a connettere idee e concetti attraverso l'uso dei LEGO creando metafore e correlazioni fisiche (dei mattoncini) e concettuali. I modelli concettuali e materiali che scaturiscono da questo processo sono una rappresentazione unica e originale della visione dell'intervistato. L'interazione fra giornalista e intervistato avviene attraverso il modello, che assume un ruolo strategico fondamentale: è un'estensione dell'intervistato stesso. Il giornalista indaga il modello e facendo parlare l'intervistato del modello ottiene un grado di collaborazione e apertura difficilmente raggiungibile nelle interviste tradizionali. L'intervistato percepisce il modello come una difesa: non ha la consapevolezza che il modello è un'estensione e una rappresentazione di sé, si sente protetto dalla presenza del modello e si abbandona a riflessioni, considerazioni e analisi che difficilmente sarebbero scaturite in contesti tradizionali. Il presupposto fondamentale è che le domande non inquinino la risposta e che la posizione del giornalista sia sempre neutrale: l'attenzione maniacale alle domande iniziali, che devono essere neutre, è critica affinché l'intervistato si senta a proprio agio.



A Che riscontri hai avuto nell'applicazione di questo nuovo approccio all'intervista?

Molti degli intervistati hanno definito l'esperienza "catartica", ammettendo che non erano consapevoli nemmeno loro di certe sfumature o relazioni fra concetti ed eventi e che molti concetti emersi erano nascosti da qualche parte nel loro inconscio. Secondo uno dei principali PR londinesi, abituato a tenere media training a politici e personaggi inglesi di rilievo, il pregio delle LEGO-interviste consiste nell'impossibilità di prepararsi all'intervista: il processo è talmente unico che non esistono media training o strategie per gestire o manipolare questo genere di intervista. Il metodo è stato testato con successo in contesti differenti: fra gli attivisti dell'Occupazione a St. Paul a Londra nel 2011, nei campi profughi palestinesi, con attivisti israeliani, sionisti, attivisti palestinesi, giornalisti, professionisti, musicisti... Parte delle interviste sono state pubblicate sul blog www.legoviews.com (alcuni modelli creati in queste interviste sono le illustrazioni di queste pagine - ndr).

A Come giudichi l'adozione di LSP in generale e in particolare da noi in Italia? Hai qualche esempio che ritieni rilevante?

Sebbene LSP sia stato lanciato oltre 10 anni fa, nel 2002, il metodo in Italia ha ancora un limitato numero di praticanti e appassionati. Ci sono

facilitatori che hanno conseguito la certificazione e lo usano come strumento tra i tanti, cercando di assecondare le esigenze dei clienti. È un metodo che ha un potenziale enorme. Nel mio sperimentare, ho preso il metodo e l'ho adattato alle esigenze più insolite, proprio perché una cosa è la metodologia definita e applicata alla lettera, altro è conoscere la metodologia al punto da volerla portare ai limiti e testare in ogni sua dimensione. Sto lavorando su questo con il dipartimento di Architettura dell'Università di Ferrara. Abbiamo fatto dei workshop focalizzati sul team building applicati alla didattica per insegnare ai futuri professionisti cosa significhi lavorare in team, con risultati oltre le nostre aspettative e quindi stiamo ora lavorando a nuove sperimentazioni e proponendo insieme questo approccio anche per le aziende. Il punto di contatto per gli interessati può essere [B4Bricks \(b4bricks.org\)](http://B4Bricks(b4bricks.org)). Personalmente, a livello aziendale ho lavorato più con team internazionali che non italiani. Certamente in un momento come quello attuale, in cui si parla tanto di innovazione ma si dialoga sempre meno, affossati nelle gerarchie, portare un'esperienza come quella di LSP all'interno di un'azienda significa prima di tutto accettare il rischio che qualcosa finalmente... cambi! Il punto è capire se davvero si è pronti al cambiamento. Se sì, questa è una via. **A**

A JK è un professionista di Tel Aviv: nel suo modello di Israele la società era instabile, non c'era un equilibrio fra le parti e la presenza umana era caratterizzata da un mattoncino grigio con una canna da fuoco posta fra il busto e le gambe, a rappresentare le armi. Dialogando, esplorando il modello, eliminare l'elemento umano ha fatto acquistare equilibrio e una stabilità al modello.