

IL METODO LEGO® SERIOUS PLAY® PER IL BUSINESS



Per Kristiansen
Robert Rasmussen

FrancoAngeli

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio "Informatemi" per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

**IL METODO
LEGO[®]
SERIOUS PLAY[®]
PER IL
BUSINESS**

Per Kristiansen
Robert Rasmussen

FrancoAngeli

Progetto grafico di copertina: Elena Pellegrini

Traduzione dall'inglese: Mauro Formaggio

Revisione della traduzione: Patrizia Bertini (<http://uk.linkedin.com/in/patriziabertini/>)

Titolo originale: *Building a Better Business Using the Lego® Serious Play® Method*

John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.

Copyright © 2014 by Per Kristiansen and Robert Rasmussen. All rights reserved.
This translation published under license with the original publisher John Wiley & Sons, Inc.

Some images used with the permission, © 2014 The LEGO Group

This book is not approved, authorized, or endorsed by The LEGO Group

1ª edizione. Copyright © 2015 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

Indice

Prefazione	pag.	11
Introduzione. Il viaggio!	»	15

PARTE I **Il territorio di LEGO® SERIOUS PLAY®**

1. Il bisogno di costruire business migliori	»	27
1. Superare il 20/80 e ottenere la partecipazione attiva	»	28
2. Fare emergere nuove idee	»	29
2.1. Conoscenza disponibile nel corso della riunione	»	30
2.2. Comprensione del sistema	»	30
2.3. Connessione fra i fini individuali e quelli dell'organizzazione	»	31
3. Rompere la routine del pensiero	»	32
4. Ciò che occorre	»	34

2. Il mattoncino LEGO®	pag.	36
1. Impiego del mattoncino LEGO® al di fuori della stanza dei giochi	»	39
2. Impiego del mattoncino LEGO® in SERIOUS PLAY®	»	40
3. I kit LEGO® SERIOUS PLAY®	»	42
3. Il “gioco serio”	»	45
1. Introduzione al gioco	»	45
2. Il gioco serio	»	47
2.1. È un incontro spontaneo e finalizzato a praticare immaginazione	»	47
2.2. Si focalizza sull’ esplorazione e la preparazione, ma non sull’ implementazione	»	47
2.3. Segue delle regole precise o un linguaggio condiviso	»	49
3. Gioco finalizzato	»	50
3.1. Forze armate e <i>war games</i>	»	50
3.2. Architetti	»	50
3.3. Piloti	»	50
3.4. Elaborazione di strategie	»	51
3.5. Sviluppo di scenari	»	51
3.6. Budgeting	»	51
4. Risorse per approfondimenti	»	52
4. Il metodo LEGO® SERIOUS PLAY®	»	53
1. Il Core Process	»	55
2. Le sette Application Techniques (AT)	»	57
2.1. AT 1: costruire modelli e storie individuali	»	58
2.2. AT 2: costruire modelli e storie condivise	»	58
2.3. AT 3: creare uno scenario	»	59
2.4. AT 4: stabilire connessioni	»	59
2.5. AT 5: costruire un sistema	»	60
2.6. AT 6: giocare con situazioni emergenti e decisioni	»	61
2.7. AT 7: estrarre semplici principi guida	»	61
3. Le trappole del facilitatore	»	62
3.1. Prima trappola: diventare consulente	»	62
3.2. Seconda trappola: trascurare il fatto che i partecipanti hanno scarsa familiarità con il processo	»	63

3.3.	Terza trappola: prestare soccorso troppo presto	pag.	63
3.4.	Quarta trappola: lasciare che le storie si allontanino dal modello	»	64
3.5.	Quinta trappola: non avere un piano B	»	64
4.	Applicazione del metodo LEGO® SERIOUS PLAY®	»	65

5.	Comprendere il territorio del LEGO® SERIOUS PLAY®	»	67
1.	<i>L'etiquette</i> LEGO® SERIOUS PLAY®	»	69
1.1.	Chi è responsabile per la messa in pratica dell' <i>etiquette</i> LEGO® SERIOUS PLAY®?	»	69
1.2.	Presupposti	»	70
1.3.	Processo	»	70
1.4.	Dinamiche di gruppo	»	71

PARTE II

I fondamenti teorici di LEGO® SERIOUS PLAY®

6.	Costruire conoscenza. Dare una mano alla propria mente	»	77
1.	Costruire saperi costruendo oggetti	»	78
1.1.	Costruttivismo	»	79
1.2.	Costruzionismo	»	80
2.	Pensiero materiale vs pensiero formale astratto	»	82
3.	La mano come strumento di innovazione	»	84
3.1.	L'evoluzione	»	86
3.2.	Riflettendo su come dare una mano alla mente	»	88
7.	Neuroscienze. Capire la mente del costruttore	»	91
1.	Attenzione	»	92
1.1.	La natura dell'attenzione	»	92
2.	Formare e mantenere ricordi	»	94
2.1.	Livello di elaborazione	»	96
2.2.	Importanza del contesto	»	96
2.3.	La generazione	»	97
2.4.	Coinvolgimento emotivo	»	98
3.	Ulteriori osservazioni su memoria e attenzione	»	99
4.	Sviluppare conoscenza	»	100

4.1.	Un po' di calma	pag.	101
4.2.	Occupy ACC	»	101
4.3.	Il buon umore e l'effetto positivo	»	102
4.4.	Badare ai segnali deboli	»	102
4.5.	Neutralizzare il <i>priming</i>	»	102
8.	Il flusso. Il piacere dell'apprendimento efficace	»	104
1.	Il <i>flow</i> e il metodo LEGO® SERIOUS PLAY®	»	107
9.	L'immaginazione. Vedere quel che non c'è	»	110
1.	Immaginazione descrittiva: attribuire un senso alle cose	»	111
2.	Immaginazione creativa: creare qualcosa di nuovo?	»	112
3.	Immaginazione critica: mettere in discussione e distruggere	»	114
4.	Immaginazione strategica	»	116
10.	Il gioco è un processo	»	118
1.	I benefici del gioco	»	118
2.	Ulteriori considerazioni sul gioco	»	120
3.	Applicazione del gioco serio in un workshop	»	121
3.1.	Il workshop LEGO® SERIOUS PLAY® è una riunione volontaria di più persone finalizzata all'applicazione dell'immaginazione	»	122
3.2.	Il workshop LEGO® SERIOUS PLAY® riguarda l'esplorazione e la predisposizione, non l'implementazione	»	123
3.3.	Il workshop segue uno specifico insieme di regole e un linguaggio.	»	126

PARTE III

Applicazioni di LEGO® SERIOUS PLAY®

11.	Applicazione di LEGO® SERIOUS PLAY® in ambito aziendale	»	131
1.	Tipologie applicative di LEGO® SERIOUS PLAY®	»	132
1.1.	LEGO® SERIOUS PLAY® avvicina le persone	»	132

1.2.	LEGO® SERIOUS PLAY® migliora le organizzazioni, i team e le persone	pag.	133
1.3.	LEGO® SERIOUS PLAY® risolve problematiche complesse in contesti dinamici	»	134
1.4.	LEGO® SERIOUS PLAY® appiana le divergenze	»	135
2.	Esempi pratici di applicazione del metodo LEGO® SERIOUS PLAY®	»	135
3.	Malintesi su LEGO® SERIOUS PLAY®	»	155
3.1.	Primo malinteso: serve unicamente a stimolare la creatività e l'innovazione	»	155
3.2.	Secondo malinteso: è solo un esercizio per il <i>team building</i>	»	155
3.3.	Terzo malinteso: serve a rompere il ghiaccio o a rilassarsi nell'intervallo (non è perciò adatto al business, quindi non fa per noi)	»	156
3.4.	Quarto malinteso: è solamente per i creativi (dunque non per me)	»	156
3.5.	Quinto malinteso: LEGO vuole solamente espandere il proprio mercato (ci dev'essere quindi un trucco e io non ci voglio cascare)	»	157
12.	Applicazione di LEGO® SERIOUS PLAY® all'interno di LEGO	»	158
1.	Esempi di utilizzo all'interno di LEGO	»	160
13.	Applicazione di LEGO® SERIOUS PLAY® in ambito non aziendale	»	165
1.	LEGO® SERIOUS PLAY® nella scuola	»	166
2.	LEGO® SERIOUS PLAY® nella ricerca	»	168
14.	Riflessioni sull'applicazione di LEGO® SERIOUS PLAY®	»	171
1.	Il metodo è adatto a una gamma molto ampia di settori e di utilizzi	»	171
2.	Il metodo funziona con chiunque, in qualsiasi contesto culturale	»	172
3.	Tutti i workshop sono personalizzati	»	172
4.	Tranelli da evitare	»	173

15. Superare i limiti di LEGO® SERIOUS PLAY®	pag.	176
1. Oltrepassare le difficoltà della complessità dinamica	»	178
2. Oltrepassare la morte per dati	»	178
3. Oltrepassare la sindrome del “ciò che vi ha portato fin qua, non mi servirà per arrivare fin là”	»	179
4. Oltrepassare la miopia <i>high-tech</i>	»	180
5. Oltrepassare la leadership eroica	»	180
6. Oltrepassare l’affidamento al genio individuale	»	181
7. Oltrepassare il ricorso al bastone e alla carota	»	182
Gli autori	»	185

Prefazione

Con questo libro vogliamo fornirvi un'introduzione pratica al metodo LEGO® SERIOUS PLAY®. Vi spiegheremo come e perché esso è stato sviluppato, e sulla base di quali concezioni teoriche. Presenteremo anche numerosi esempi di applicazione ben riuscita in organizzazioni di ogni parte del mondo. Il libro non vuole tanto essere un manuale che descrive i passi con i quali introdurre un nuovo processo organizzativo per migliorare il vostro business, quanto una guida di viaggio nel mondo di LEGO® SERIOUS PLAY®.

Vi chiederete dunque subito: “Perché leggerlo?”.

Intanto, perché forse avvertite in cuor vostro di non esprimere ancora l'intero vostro potenziale. Oppure perché avete osservato dei bambini che giocano – magari i vostri – e vi siete chiesti se non vi sia un modo di trasferire nelle organizzazioni quel tipo di interazione, così fecondo. Magari pensate che la creatività sia un processo di gruppo e intendete trovare il modo di sbloccarlo, oppure avete solamente osservato le ripetute difficoltà di coordinamento, nei progetti, di individui anche animati dalle migliori intenzioni. Oppure siete semplicemente incuriositi da questa faccenda del *serious play*, del gioco serio.

Sono tutte ottime ragioni per leggere questo libro. Noi ci siamo proposti di aiutarvi a trovare le risposte adeguate a queste vostre curiosità – e anche ad altre, speriamo, che potranno emergere nel corso della lettura.

Ma perché abbiamo deciso di scrivere questo libro proprio adesso?

Come potrete constatare nell'introduzione, il metodo LEGO® SERIOUS PLAY® ha seguito un percorso alquanto arduo e per niente semplice. Vi sono stati numerosi cambiamenti nel modello di business e nell'organizzazione che lo ha sostenuto. La principale difficoltà è, però, forse stata quella di sviluppare una precisa comprensione delle sue caratteristiche peculiari. Alla fine, si è pervenuti a una definizione solida e coerente, che ha consentito di chiarire che cos'è propriamente LEGO® SERIOUS PLAY®, che cosa fa, e come può generare valore per i gruppi di lavoro.

Naturalmente, tale concezione continuerà a evolversi; si chiariranno ulteriori aspetti e si apprenderanno nuove idee. Possiamo tuttavia affermare di avere raggiunto ormai una buona maturità.

Sono trascorsi più di dieci anni da quando abbiamo formato i primi facilitatori e il metodo è stato applicato a organizzazioni di ogni genere, in tutto il mondo. È servito ad amministrazioni locali, ad aziende di servizi, a grandi banche, a start-up, a imprese manifatturiere internazionali e a molti altri enti. In tutto il libro, e in particolare modo nel capitolo 11, forniremo un'ampia serie di esempi. In poche parole, il metodo LEGO® SERIOUS PLAY® è ora pronto a rendere partecipe della propria storia un vasto pubblico.

Immaginiamo che a questo punto vi sorga spontanea un'altra domanda: "Perché siete proprio voi a scrivere la storia di LEGO® SERIOUS PLAY®?".

La risposta è semplice. Perché noi l'abbiamo vissuta fin dall'inizio, lavorando qualche volta ognuno per conto proprio, altre volte insieme, per un decennio, a progetti e iniziative strettamente connessi a questo metodo.

Abbiamo partecipato al suo sviluppo quando ancora era nella fase embrionale. L'abbiamo gestito quando ne era titolare un'azienda indipendente, la Executive Discovery, e anche quando poi la proprietà è passata direttamente a LEGO. Abbiamo sviluppato e praticato i primi corsi di formazione per facilitatori, mettendo a punto anche i primi manuali. Nel corso degli anni abbiamo tenuto workshop e gestito corsi di formazione per gruppi di lavoro in tutto il mondo, come dipendenti di Executive Discovery prima e di LEGO successivamente. Ora siamo partner, ciascuno con una propria organizzazione specializzata nel metodo LEGO® SERIOUS PLAY®. Robert è titolare della Rasmussen Consulting, mentre Per è partner di Trivium, società entrambe con sede in Danimarca, ma attive in tutto il mondo.

La nostra attività resta focalizzata sul metodo LEGO® SERIOUS PLAY®. Sviluppiamo e conduciamo workshop ritagliati sulle esigenze di organizzazioni internazionali e gestiamo corsi di certificazione per facilitatori esperti di questo metodo. Sono corsi che si svolgono in tutto il mondo e in parte con il marchio "The Association of Master Trainers in the Methodology LEGO®

SERIOUS PLAY®. Siamo anche consulenti di LEGO e questo ci consente di lavorare a stretto contatto con l'azienda per contribuire all'ulteriore sviluppo della metodologia.

Nel passato di LEGO® SERIOUS PLAY® si distinguono con chiarezza i momenti nei quali occorre fare qualcosa di speciale, periodi nei quali il metodo richiedeva praticanti, seguaci, amici, alleati e ambasciatori tenaci per sopravvivere e mantenere il proprio slancio iniziale. Gli esempi non si contano. Qui ci limitiamo a citare Kjeld Kirk Kristiansen, proprietario di LEGO e nipote del suo fondatore. È stata la sua capacità di comprendere la necessità di un nuovo modo di essere leader a far nascere LEGO® SERIOUS PLAY®. Kristiansen ha sempre considerato i mattoncini LEGO® come elementi di un linguaggio in grado di contribuire a sbloccare il potenziale umano e si è reso rapidamente conto che il metodo LEGO® SERIOUS PLAY® poteva introdurre quel linguaggio nei consigli di amministrazione. La sua fiducia nell'immenso potenziale di questo metodo è servita a mantenere saldo il timone in parecchie occasioni. Senza di lui non ci sarebbe nessuna storia da raccontare sul LEGO® SERIOUS PLAY® e questo libro non sarebbe mai stato scritto.

Introduzione. Il viaggio!

Il metodo LEGO® SERIOUS PLAY®, quale oggi lo conosciamo, è il risultato di un viaggio iniziato più di quindici anni fa. Alla sua base non vi è alcuna strategia predefinita orientata a diversificare i prodotti LEGO e a conquistare nuovi segmenti di mercato. Non vi è neppure la reazione del marketing dell'azienda all'evoluzione del mercato o una sua brillante trovata.

Quello che oggi è il metodo LEGO® SERIOUS PLAY® all'inizio non aveva neppure un nome. Era solamente un'idea a uso interno, per infondere maggiore immaginazione nell'elaborazione dei piani strategici dell'azienda e per sbloccare il potenziale umano dell'organizzazione.

Nel 1994 LEGO era (come è ancora oggi) un'azienda privata. Il proprietario, Kjeld Kirk Kristiansen, già citato nella prefazione, all'epoca ne era anche l'amministratore delegato. LEGO veniva da un ventennio di grandi successi commerciali e le prospettive restavano rosee, pur con alcune nubi all'orizzonte. Stavano affermandosi nuove forme di gioco infantile, specialmente i videogiochi, e i bambini avevano modificato il loro modo di giocare, diventando sempre più precoci (*growing older younger* era l'espressione all'epoca utilizzata per descrivere questa tendenza).

LEGO iniziava ad avvertire l'effetto di questi cambiamenti e Kirk Kristiansen si mise a riflettere, com'era naturale, sulle modalità e sulle tecniche impiegate da lui e dal suo team direttivo per elaborare le strategie aziendali.

Il risultato delle riunioni lo lasciava insoddisfatto. Il loro business era incentrato sulla creatività e sull'immaginazione, ma il modo in cui sviluppavano le loro strategie e ricercavano un nuovo orientamento strategico ne era decisamente carente.

In quello stesso periodo Bart Victor e Johan Roos, docenti alla IMD (International Institute for Management Development), la business school di Losanna, stavano esaminando nuovi modi di creazione di strategie.

LEGO collaborava strettamente da molti anni con l'IMD, che giocava un ruolo importante nella formazione della leadership aziendale. Victor e Roos avevano vissuto esperienze analoghe a quelle di Kirk Kristiansen per quanto riguardava la qualità dei metodi tradizionali di sviluppo delle strategie da parte di team dirigenziali. Kristiansen aveva conosciuto i due docenti nel 1996 e tutti e tre avvertivano l'urgenza di introdurre cambiamenti a livello di sviluppo strategico. Avevano fatto proprie, in particolare, due convinzioni:

- le persone sono essenziali per il successo di un'organizzazione ed esse possono e vogliono fare bene;
- la strategia è qualcosa da vivere, non da relegare in un qualche documento.

Purtroppo questi assunti venivano spesso disattesi. Nessuno in azienda esprimeva il proprio intero potenziale e la strategia non era qualcosa che si riusciva a "vivere". Kirk Kristiansen acconsentì a finanziare ulteriori ricerche, fondando una controllata di LEGO, Executive Discovery Ltd, con l'obiettivo di sviluppare un processo che LEGO avrebbe usato al proprio interno. La nuova azienda offriva ai ricercatori l'opportunità di portare avanti i loro studi in un contesto operativo. Bart Victor e Johan Roos avevano entrambi svolto numerose ricerche sullo sviluppo strategico, sui sistemi adattivi complessi, sulla leadership e sul comportamento organizzativo. Executive Discovery Ltd era l'organizzazione che avrebbe loro permesso di approfondire questi studi.

Nei due anni che seguirono, i due docenti della business school esposero le loro idee sulle strategie aziendali servendosi dei mattoncini LEGO® anziché del consueto armamentario accademico fatto di parole, foglietti Post-it e lavagne. La loro idea era che ammucciare mattoncini sul tavolo del consiglio di amministrazione chiedendo ai consiglieri di "costruire le loro idee strategiche" avrebbe stimolato la loro immaginazione, quella che esprimevano quando erano bambini, rendendo palpabili i concetti di identità (*identity*), scenario (*landscape*) e principi guida di base (*simple guiding principles*) sui quali ancora oggi si fondano molte delle applicazioni del metodo LEGO® SERIOUS PLAY®.

Nei primi tre quarti d'ora di quelle sedute sperimentali l'atmosfera era di allegra eccitazione. Qualcosa tuttavia qualcosa non funzionava: i mattoncini, da soli, non suscitavano pensieri innovativi e non stimolavano l'immaginazione.

La delusione delle prime esperienze portò alla prima delle molte crisi nello sviluppo del metodo. Era il 1999 quando ci si domandò: "Si tratta di un'idea del tutto irrealizzabile oppure le manca ancora qualcosa?". Il modello riusciva a far emergere alcuni interessanti concetti di sviluppo strategico, senza però alcuna indicazione su come applicarli nel maneggiare i mattoncini.

I dirigenti di Executive Discovery decisero tuttavia di non abbandonare l'idea e chiesero a Robert – che all'epoca era responsabile del settore ricerca e sviluppo di LEGO Education – di valutarne la fattibilità. Cosa che egli fece, in aggiunta alle sue incombenze presso LEGO Education (in seguito i suoi colleghi di Executive Discovery ebbero a osservare che egli dedicava il cento per cento del suo tempo a LEGO Education... e altrettanto a LEGO® SERIOUS PLAY®).

Robert iniziò a studiare il modo in cui le sue conoscenze sull'apprendimento e sullo sviluppo infantile si potessero applicare al contesto dello sviluppo di strategie negli adulti. Insieme al suo piccolo team di collaboratori freelance riuscì finalmente a venirne a capo, mettendo a punto in meno di due anni il metodo LEGO® SERIOUS PLAY®. Man mano che il team procedeva nella costruzione, i concetti di strategia diventavano sempre meno astratti. Nel 2001 era pronta la prima versione di LEGO® SERIOUS PLAY®, che veniva descritta come "una tecnica di pensiero, di comunicazione e di *problem solving* di gruppo".

Il risultato aveva richiesto più di venti diverse versioni non definitive, un'enorme quantità di mattoncini LEGO® e la disponibilità di Jette, la moglie di Robert, a trascorrere ore e ore nel preparare i kit di prova, impacchettando i mattoncini in sacchetti per congelatore. I docenti della IMD provarono i prototipi in sedute *real-life* presso varie aziende, per validare una modalità di lavoro che producesse risultati ripetibili da parte di gruppi diversi – l'origine delle regole fondamentali (*l'etiquette*) di LEGO® SERIOUS PLAY®. Alla fine del 2001 il processo applicativo sembrò effettivamente portare a risultati ripetibili con gruppi diversi. Nel corso di quello stesso anno vennero formati i primi facilitatori e si creò un team dedicato al nuovo metodo.

Uno dei tratti messi in evidenza dal lavoro di sviluppo fu quello di far maturare nei gruppi la consapevolezza dell'intero sistema del quale essi facevano parte. Questo li aiutava a formulare scenari e a essere meglio preparati per le evenienze future. Disponendo del quadro completo del loro sistema attuale – anche in termini di ruoli, relazioni e cultura del team – e sondan-

dolo con scenari specifici, i membri del team sviluppavano fiducia in sé, nuovi intuizioni e impegno per affrontare gli eventi futuri.

Pochissimi, a LEGO, erano a conoscenza dell'iniziativa di Kjeld Kirk Kristiansen nei primi tempi del SERIOUS PLAY®. Del resto, gran parte del lavoro si svolgeva non presso la sede centrale di LEGO in Danimarca, bensì principalmente presso l'unità di ricerca e sviluppo di LEGO Education, in una casa di campagna del Connecticut, negli Stati Uniti. Un secondo sito di sviluppo del progetto era l'Imagination Lab a Losanna, dal quale Johan Roos, Bart Victor e il loro team fornivano indicazioni teoriche, guidavano il processo e fornivano la documentazione necessaria.

Sono ormai trascorsi dodici anni da quando il metodo fu pronto per il lancio commerciale, alla fine del 2001. Da allora esso ha affrontato parecchie crisi esistenziali, nessuna delle quali ha però riguardato la sua intrinseca qualità. Anzi, l'impostazione si è dimostrata ancora più solida e generale di quanto ritenuto inizialmente.

Nel 2002 fu reso disponibile un preciso modello per insegnare il metodo e noi iniziammo a tenere corsi di formazione per facilitatori negli Stati Uniti e in Europa. Nel 2004 Per lo aggiornò per meglio evidenziare la versatilità del metodo. Nel 2006 Robert definì e articolò le tecniche di applicazione del metodo (*application techniques*) nell'intento di agevolarne l'utilizzo in una più ampia gamma di casi, dallo sviluppo personale (*personal development*) allo sviluppo del team (*team development*) e allo sviluppo del business (*business development*). Infine, nel 2010, abbiamo insieme rivisto e riordinato la parte relativa alla didattica, che è ancora oggi così praticata (con piccole modifiche) nel corso di certificazione per facilitatori.

Dal 2002 al 2010 ci si è sforzati di collocare il modello di business di LEGO® SERIOUS PLAY® nella catena del valore di LEGO. L'idea originale era di Kjeld Kirk Kristiansen e come tale aderiva fortemente ai suoi valori, perciò nel 2002 Executive Discovery Ltd aveva cambiato ruolo: non più braccio operativo dello sviluppo, ma titolare del nuovo metodo, con la responsabilità del suo lancio commerciale.

Nel 2001 Executive Discovery Ltd (registrata nel Regno Unito) terminò l'attività. Al suo posto subentrò Executive Discovery Llc (registrata nel Connecticut). Robert lasciò LEGO Education per diventare direttore operativo della nuova azienda. Johan Roos e Bart Victor continuarono a partecipare, il primo come membro del consiglio di amministrazione, il secondo come amministratore delegato, proseguendo nel contempo la loro carriera accademica.

Perché formare Executive Discovery – una controllata di LEGO – quando

era comunque Kjeld Kirk Kristiansen a fornire tutti i finanziamenti e il prodotto era interamente di LEGO?

Kirk Kristiansen aveva quattro buoni motivi. Anzitutto, sapeva che un piccolo progetto come quello non si sarebbe mai inserito nel contesto aziendale di LEGO, strutturato per la produzione di massa di giocattoli. Le unità di marketing e di produzione l'avrebbero subito respinto.

In secondo luogo, era molto difficile stimare il potenziale commerciale della metodologia, e tenendola fuori dall'azienda principale Kirk Kristiansen era in grado di minimizzarne i rischi. In terzo luogo, intendeva farne un'iniziativa duratura, non una brillante scoperta da sfruttare e poi lasciare da parte quando l'entusiasmo iniziale si fosse raffreddato.

Infine, il nome stesso: "Executive Discovery". Kirk Kristiansen temeva che il nome "LEGO" potesse nuocere al metodo, connotandolo come "giocattolo" da non prendere troppo sul serio. Egli voleva anzi che il nome dell'iniziativa segnalasse che essa riguardava il consiglio di amministrazione e i piani alti (i luoghi in cui si decidono le strategie). L'accento doveva andare sull'espressione *serious play*, lasciando in secondo piano il riferimento a LEGO.

Nel 2001, Per fu uno dei primi dipendenti a entrare nel team di Robert con l'incarico di lanciare LEGO® SERIOUS PLAY® sui mercati europei. Formammo anche il team di istruttori esperti per la formazione certificata dei facilitatori. Fra il 2001 e la fine del 2003 il team della Executive Discovery contava una decina di persone fortemente motivate e con competenze diversificate, con base negli USA (Connecticut e Tennessee), in Italia (Milano) e in Germania (Monaco).

In retrospettiva, ci rendiamo conto di essere stati favoriti da una buone dose di ingenuità. Eravamo davvero convinti che il mondo non aspettasse altro che il nostro fantastico metodo. Decidemmo di sviluppare un modello di business centrato sulle partnership, in base al quale le organizzazioni avrebbero sottoscritto un contratto dopo essersi qualificate e avere completato il corso di formazione per facilitatori autorizzati dalla Executive Discovery.

La scelta di un modello centrato sulla partnership con facilitatori autorizzati è stata determinata dalle nostre prime esperienze non riuscite. La validità del metodo non risiede tanto nei mattoncini LEGO® quanto nella combinazione di questi con la facilitazione del processo. Il modello ci ha consentito di mantenere il controllo sull'accesso alla proprietà intellettuale e ai kit di corredo. I primi facilitatori sono stati formati nel settembre 2001 e nel gennaio 2002 il metodo è stato lanciato ufficialmente, con un programma rimaneggiato di formazione dei facilitatori.

Alla fine del 2003 il metodo ha attraversato la sua seconda crisi existen-