

Giorgio Beltrami

LEGO® SERIOUS PLAY® pensare con le mani

Valore per le persone,
valore per le organizzazioni



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.



MANAGEMENT

TOOLS

Visioni, esperienze, metodologie per potenziare competenze e capacità: proprie e dei collaboratori

Erede della storica collana *Formazione permanente* (che ha accompagnato per oltre quarant'anni la crescita della cultura di management in Italia), *Management Tools* offre a tutti i professional (e agli imprenditori) testi precisi, puntuali, agili e innovativi. Scritti appositamente da consulenti qualificati, i volumi affrontano tutte le aree e i temi di rilievo per valorizzare le competenze e indirizzare al successo le organizzazioni.

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.

Giorgio Beltrami

LEGO® SERIOUS PLAY®
pensare con le mani

Valore per le persone,
valore per le organizzazioni



FrancoAngeli

TOOLS

Progetto grafico di copertina di Elena Pellegrini

Copyright © 2017 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

Ad Alessia, Giulia, Claudia e Viola

A Dario e Chiara

*A tutti coloro che hanno partecipato e parteciperanno ai
miei workshop LEGO® SERIOUSPLAY®*

Indice

Prefazione	pag.	9
Introduzione – Il metodo LEGO® SERIOUSPLAY® in pillole	»	11
1. Di mano in mano fino al metodo LEGO® SERIOUSPLAY®: un lungo filo rosso	»	31
1.1. “Pensare con le mani”: un atto naturale	»	36
1.2. Quando le mani pensano accade che la costruzione anticipi la verbalizzazione	»	43
2. Il metodo LEGO® SERIOUSPLAY® per lo sviluppo del capitale umano	»	49
2.1. Si facilita, non si forma. E non è solo una questione semantica	»	49
2.2. Le “regole” del metodo: il rispetto per le persone	»	54
2.3. Scatenare la creatività e generare innovazione	»	63
2.4. Il pianto liberatorio	»	64
2.5. Cosa le organizzazioni devono chiedere, aspettarsi, fare o non fare	»	66
3. Contaminare, sperimentare, innovare	»	75
3.1. Il metodo LEGO® SERIOUSPLAY® per i progetti di <i>service design</i>	»	76
3.2. Il metodo LEGO® SERIOUSPLAY® per la <i>business analysis</i>	»	79
3.3. Il metodo LEGO® SERIOUSPLAY® per lo sviluppo del Business Model Canvas	»	81
3.4. Il metodo LEGO® SERIOUSPLAY® per il Project Canvas	»	86
3.5. Il metodo LEGO® SERIOUSPLAY® per attività di allineamento e integrazione della cultura organizzativa: allineare e integrare	»	93

3.6. Il metodo LEGO® SERIOUSPLAY® per una cultura della sicurezza matura	pag. 97
3.7. Il metodo LEGO® SERIOUSPLAY® e il coaching: un possibile connubio?	» 100
Conclusioni	» 102
4. Il metodo LEGO® SERIOUSPLAY® in action: applicazioni e casi di successo	» 105
4.1. Il caso Reti SpA	» 105
4.2. Il caso Cargeas Assicurazioni SpA	» 111
4.3. Il metodo LSP per rendere le persone protagoniste attive del cambiamento: “you drive the change challenge”	» 116
Bibliografia	» 125

Prefazione

Il libro rappresenta la volontà di un facilitatore LEGO® SERIOUSPLAY® (LSP) *senior* di condividere con il lettore un tentativo di sintesi assolutamente personale, non esaustiva e non esauriente, di un metodo tanto singolare, innovativo e ormai molto noto anche in Italia. Rappresenta il culmine di un percorso iniziato nel 2012 che ancora prosegue: un sentiero caratterizzato dal costante impegno nell'approfondire, apprezzare, utilizzare e divulgare il metodo LEGO® SERIOUSPLAY®¹.

Ho quasi perso il conto dei tanti workshop fatti: certamente più di 200. Non ho mai perso, però, la capacità di stupirmi ed entusiasarmi ogni volta che vedo quanto e cosa questo metodo è in grado di fare e suscitare nelle persone. Mi piace ripetere spesso che ad ogni workshop LEGO® SERIOUSPLAY® accade qualcosa di magico.

È un peccato non poter riportare foto, immagini, luoghi, nomi e cognomi di ogni singolo workshop: citarli sarebbe stato un modo per rendere omaggio a queste persone e a tutte quelle organizzazioni che hanno aperto le loro porte alla metodologia. A loro la mia gratitudine.

La “comunità” legata al metodo LSP non è composta solo dai facilitatori. Ogni singola donna o ogni singolo uomo, nell'istante stesso in cui iniziano un workshop LSP, diventano, a tutti gli effetti, membri attivi di una più grande comunità che, in tutto il mondo, cresce ed è impegnata a costruire e condividere esperienze e conoscenze rendendo il metodo stesso sempre più efficace e maturo.

L'auspicio è che – al netto di tutte le critiche o i complimenti – il libro stimoli curiosità non solo negli addetti ai lavori (facilitatori, responsabili HR, dirigenti, esperti di processi di sviluppo del capitale umano, operatori della formazione, coach etc.), ma anche in tutti coloro che sono o sono stati a vario

1. Il libro non è in alcun modo un prodotto o una pubblicazione voluta, sponsorizzata, sostenuta o autorizzata da LEGO Group.

titolo affascinati da questo metodo, che ne desiderano approfondire l'essenza o che, semplicemente, desiderano tornare con la memoria ad istanti di grande passione passati a "giocare" con un po' di mattoncini.

Dopo l'introduzione dedicata alla storia del metodo e ai suoi contenuti tipici, il testo propone alcune considerazioni sul tema delle mani come "organo dell'intelligenza" e delle meraviglie che accadono quando le usiamo per pensare.

Il percorso procede evidenziando come il metodo sia profondamente intriso di umanesimo: ogni passo del metodo è pensato per valorizzare e salvaguardare, sempre e comunque, le persone, il vero capitale di ogni organizzazione.

La parte più sfidante è certamente quella dedicata al tema delle contaminazioni: sessione che, probabilmente, farà storcere il naso a qualche purista ed esperto del metodo. Ma senza contaminazioni non vi è crescita e innovazione. Questa sezione, è il modo di offrire un sincero e personale tributo al metodo LEGO® SERIOUSPLAY® come metodo universale, flessibile, duttile e aperto a contaminazioni passate, presenti e future.

Il libro contiene anche una breve galleria di casi di "successo": la scelta non è stata facile, ma spero di aver utilizzato casi che meglio di altri ispirino curiosità, interesse e comprensione del metodo. Spero solo che la narrazione sappia comunicare e interpretare al meglio il pensiero, le considerazioni e, perché no, le emozioni del facilitatore come dei partecipanti. Inoltre nel secondo capitolo vi è poi una parte dedicata invece a chi vuole "comprare" il metodo e vuole comprendere o cerca risposte: a chi ci si deve rivolgere? come scegliere un facilitatore o una proposta invece di un'altra? cosa chiedere e cosa aspettarsi da un workshop LSP? Insomma una sorta di guida ragionata agli acquisiti.

Concludo augurando buona lettura a tutti e vi aspetto in aula per un workshop LEGO® SERIOUSPLAY®.

Introduzione

Il metodo LEGO® SERIOUSPLAY® in pillole

Descrivere il metodo in poche pagine è impresa complessa. La sua storia, le sue origini, le sue vicissitudini e i suoi elementi cardine ne fanno un tema veramente ampio.

Ci si soffermerà, quindi, solo su alcune suggestioni che consentano al lettore di cogliere alcuni elementi centrali del metodo e utili a comprendere i vari riferimenti al metodo presenti nelle pagine successive¹.

Come ogni lettore può immaginare anche la storia del metodo LSP è caratterizzata da elementi leggendari e da passaggi faticosi. Ma non è compito di questo libro approfondire questi aspetti.

Così, mantenendo fede a quanto detto prima circa l'impostazione di questa parte del libro – focalizzarsi cioè su suggestioni che consentano di cogliere lo spirito o, come si direbbe in inglese, il *mood* del metodo LSP – un primo elemento importante della storia del metodo che ha sempre un impatto molto forte sui partecipanti ad un workshop o ad una presentazione del metodo è che la metodologia non nasce a “tavolino” e non è, quindi, un prodotto di laboratorio. Il metodo LSP nasce da un'intuizione: inserire i *bricks*² all'interno dei processi decisionali e operativi di team impegnati a sviluppare nuove strategie all'interno di LEGO®³ Group.

Il metodo nasce quindi come uno “strumento di facilitazione e velocizzazione” delle scelte e delle attività aziendali. Velocità e rapidità mai tanto urgenti quanto nel periodo in cui il metodo ha iniziato a muovere i primi passi: un periodo di grandi sfide per LEGO® Group.

1. Per una conoscenza dettagliata del metodo e delle sue origini si suggerisce la lettura di LEGO® SERIOUSPLAY® *per il business*, R. Rasmussen e P. Kristiansen, FrancoAngeli.

2. Mattoni o mattoncini.

3. Il termine “lego” è la contrazione delle parole danesi “*leg*” e “*godt*”: “gioca bene”. Si noti che il termine latino “lego” significa “assemblo”, ma anche “apprendo”. Una coincidenza? Agli esperti della storia di LEGO® Group l’“ardua sentenza” di manzoniana memoria.

Questo stretto legame con le necessità operative e contingenti dell'azienda crea una immediata sintonia con le tante organizzazioni in cui il metodo LSP viene proposto. È come se i partecipanti avessero la nitida percezione di replicare esattamente quanto accaduto in LEGO® Group tanti anni orsono. È come se fossero solo l'ultimo "tavolo" di una sequela di tavoli LSP che si sono susseguiti nel tempo e nello spazio.

Ma cosa rende un tavolo pieno di mattoncini colorati un tavolo LEGO® SERIOUSPLAY® e non qualcos'altro?

LEGO® e DUPLO® sono materiali noti a tutti e di facile, facilissimo reperimento. Non solo: sono materiali con cui, applicando un po' di ingegno e fantasia, è possibile sviluppare molte soluzioni formative originali.

In tal senso, ciò che rende il metodo LEGO® SERIOUSPLAY® "il metodo" LEGO® SERIOUSPLAY® non sono, quindi, i materiali e non sono neppure i kit sviluppati ad hoc: Starter Kit, Identity and Landscape Kit o, infine, Connection Kit.

Ovviamente, kit e materiali sono indispensabili per erogare un workshop LSP nel migliore dei modi, ma l'essenza del metodo è nel "**core process**" con cui vengono gestite tutte le attività di un workshop LSP.

- porre la domanda (*pose the question*);
- costruire il modello (*construction*);
- condividere il modello (*sharing*);
- riflettere su quanto costruito (*reflection*).

Quattro step accompagnano ogni attività del metodo.

Porre la domanda, la sfida. La **domanda** deve essere una domanda aperta che crei le condizioni per fare emergere risposte/soluzioni diverse, originali e personali. Una domanda che consenta alle persone di non risolverla con un monosillabo (sì/no) o con un approccio riduttivo, semplicistico e superficiale. Una domanda che, accompagnata da alcuni esempi, aiuti le persone ad innescare un processo di consapevolezza che, superando semplificazioni o risposte confezionate, consenta loro di entrare nella domanda stessa per elaborare una risposta ricca di dettagli, sfumature e implicazioni varie.

La domanda non è mai solo una semplice domanda. In essa il facilitatore inserisce anche una serie di "variabili". Una di esse può essere il tempo⁴.

Il fattore tempo è importante perché aiuta le persone a focalizzarsi rapidamente sull'attività di costruzione. Aiuta a non disperdersi e a concentrarsi sul processo di creazione di significato che si sostanzierà nel modello costruito.

Soprattutto all'inizio, rispetto al fattore tempo, le persone tendono ad avere una duplice reazione: alcuni lo percepiscono come una fonte di stress continuando a chiedere "quanto manca", mentre altri non colgono per nulla la

4. Ad esempio, costruisci la torre più alta possibile in un determinato tempo (*tipica sfida con cui si aprono le attività di skills building iniziali*).

dimensione “tempo” e quindi si ritrovano, allo scadere dei minuti dati, a dover concludere il modello in modo affrettato. Gli uni e gli altri arrivano, però, ben presto ad un corretto rapporto con il tempo: i primi comprendono che il tempo è un elemento importante per mettere a fuoco velocemente il tema dato ed elaborare una risposta coerente; i secondi recuperano il fattore tempo con un elemento contenitivo rispetto a derive dispersive e improduttive.

Non solo il fattore tempo. Una domanda LSP può contenere anche indicazioni operative o sviluppi aggiuntivi la cui complessità, numerosità o “profondità” dipendono dall’abilità del facilitatore di cogliere a pieno il livello di competenze dei partecipanti e il contesto d’aula. Ciò è tanto più facile, quanto più sono stati ben compresi i **fabbisogni del cliente** ed è stata fatta un’accurata progettazione.

Capitò, una volta, di essere ingaggiato da una società di formazione per 2 sessioni LSP presso un importante cliente. L’ingaggio conteneva una serie di indicazioni e *inputs*, rispetto ai fabbisogni del cliente, che servirono da basi per progettare un workshop LSP mirato a consolidare competenze di Project Management (PM). L’intervento era da ripetere su due gruppi in modalità sostanzialmente identiche.

Pochi giorni prima dell’evento, ci fu un contatto diretto con la funzione HR del cliente presso cui dovevano essere erogate le due sessioni LSP. Un contatto che mai fu più proficuo: quanto si aspettavano non era certo un workshop dedicato al PM. Senza il contatto diretto con il cliente, il workshop non sarebbe stato coerente con i fabbisogni dei partecipanti e le domande o le sfide sarebbero state totalmente sfuocate rispetto alle aspettative del cliente finale.

Tutto questo per dire quanto sia importante l’indagine diretta e approfondita dei fabbisogni del cliente al fine di sviluppare workshop e domande coerenti con i suoi fabbisogni. Non solo per evitare figure barbine e giudizi negativi sul metodo, ma soprattutto per rendere l’esperienza di un workshop LSP un evento veramente utile e fruttuoso.

Ciò che vale, sempre e comunque, indipendentemente dalla platea, è porre domande (sfide) che garantiscano, all’interno del flusso di apprendimento, un adeguato equilibrio tra il grado di difficoltà della sfida e le competenze dei partecipanti⁵.

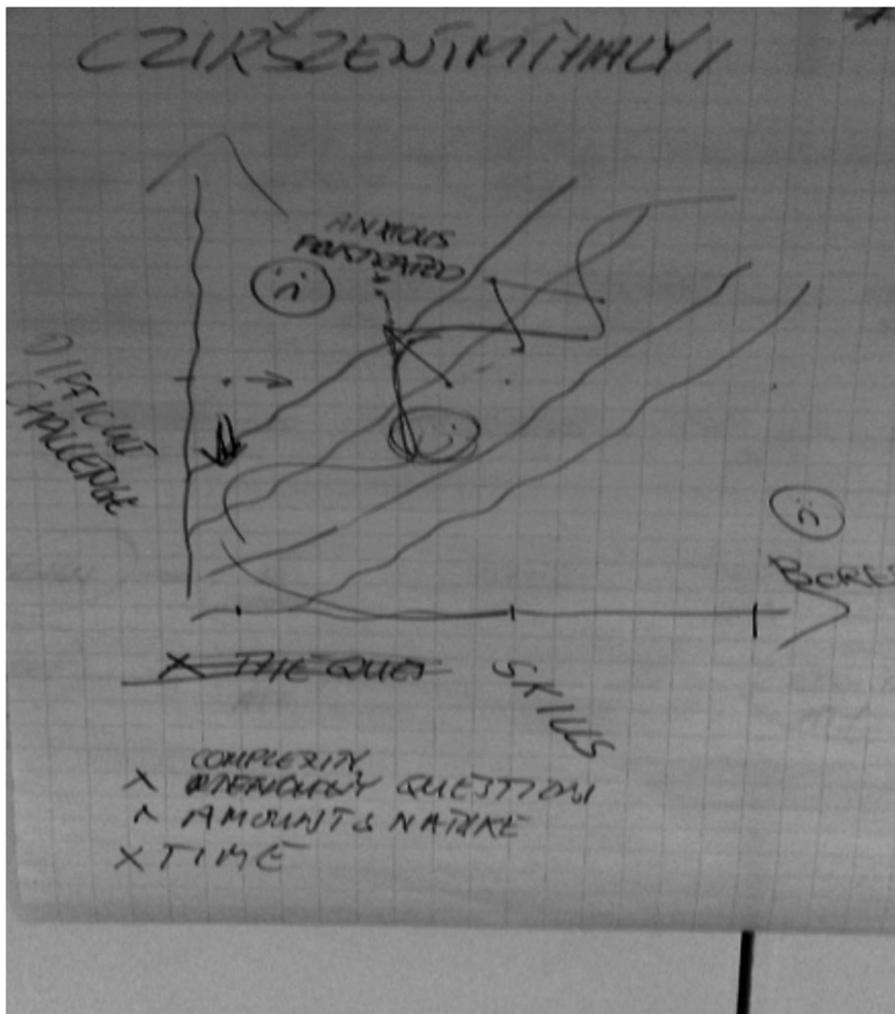
Domande o sfide che trovano risposte nella **costruzione di un modello in 3D** (sia esso individuale o collettivo). Una costruzione che, nella fase individuale, si sviluppa in un clima di silenzio⁶ che consente ai partecipanti di prendersi un “appuntamento con se stessi” e che, nella fase di gruppo⁷, si sviluppa

5. Vedi il concetto di *flow* sviluppato da M. Csikszentmihalyi (1934).

6. Ove possibile l’attività è accompagnata da brani musicali che aiutino la concentrazione.

7. Attività finalizzata alla creazione di uno *shared model* o un *landscape*.

Fig. 1 – Rappresentazione del flusso di M. Csikszentmihalyi



Fonte: rappresentazione di Per Kristiansen, corso per facilitatori (Milano 2017).

invece in un'attività di comunicazione, negoziazione e confronto tra tutti i membri del gruppo che, a volte, diventa anche prorompente e incalzante.

Il silenzio, inteso come un momento di rapporto privilegiato con se stessi e di focalizzazione sulla "sfida", è un fattore molto importante per la costruzione individuale. Le chiacchiere tra partecipanti distolgono l'attenzione dall'attività di costruzione: costituiscono una serie continua di interruzioni che generano il tipico "effetto sega"⁸: giunto al vertice dell'impegno un fat-

8. Effetto presente anche nelle teorie dedicate al time management.

tore esterno interviene facendo precipitare il grado di attenzione del cervello portandolo a perdere il livello di performance raggiunto e costringendolo ad una dura risalita per riconquistare il grado di concentrazione precedente. Si ingenera, in questo modo, un “effetto sega” che altro non è che una dispersione di energie e un accumulo di fatica dovuti allo sforzo di dover continuamente e più volte recuperare un grado di impegno volatilizzatosi a causa di fattori di disturbo esterni.

La “chiacchera”, però, non influisce solo sul grado di attenzione e coinvolgimento degli altri, ma anche su quello del “chiaccherone” riducendone la capacità di sviluppare un modello ricco, compiuto e completo.

Ma cosa induce alla chiacchera? La ragione principale è la semplificazione e la pigrizia mentale che, se combinate, diventano un *mix* esplosivo. La semplificazione porta a considerare “chiusa” la fase di costruzione molto prima che il tempo dato scada e quindi le persone occupano il tempo attaccando bottone con gli altri⁹. La pigrizia mentale, invece, porta ad affidarsi ai materiali a portata di mano senza mai abbandonare la sedia per esplorare tutto quanto è a disposizione dei partecipanti. Ed è noto che, quanto più si restringe il proprio campo di azione a quello che possiamo raggiungere stando seduti, tanto minore è la possibilità di realizzare qualcosa di articolato e originale.

Terminata la costruzione inizia la **fase di “condivisione”** (*sharing*). Una fase in cui tutti i partecipanti condividono con gli altri quanto hanno costruito creando delle vere e proprie storie.

In tal senso è preferibile sempre parlare di “*storymaker*” (costruttori di storie) e non di “*storyteller*” (narratori di storie). I modelli raccontati sono qualcosa di decisamente nuovo e originale e, in tal senso, i partecipanti sono dei veri e propri narratori di storie uniche, personali, originali e irripetibili.

Le storie non sono le favole. Le storie costituiscono spesso la colonna vertebrale di tante organizzazioni: ad esse viene affidata la trasmissione della cultura e dei valori organizzativi. Le storie usano un linguaggio semplice, comprensibile a tutti e non costringono le persone all’interno di schemi tecnici o linguaggi formali. Impostare il confronto sulla narrazione di storie è un elemento di democraticità che apre a tutti la possibilità e lo spazio della condivisione e del diritto ad offrire un contributo.

Le storie sono sempre originali: se per qualcosa si accomunano, per tanti altri elementi si differenziano. E sono queste differenze e particolarità che il facilitatore deve valorizzare e salvaguardare dando a tutti tempo e modo di esprimersi. Non è raro percepire come per molti partecipanti avere uno spazio proprio per apportare e condividere il loro contributo personale sia una novità assoluta, una rarità e, in molti casi, un evento unico.

9. Alcuni invece consultano il cellulare avviando una serie di chiacchiere virtuali che sortiscono, comunque, un effetto distorsivo.

Ma le persone vogliono naturalmente contribuire alle sorti del loro team o della loro organizzazione: occorre creare le condizioni perché abbiano modo di poter portare questo contributo.

Un rischio insito nella fase di *sharing*, un rischio che il facilitatore non deve sottovalutare e che deve prevenire, è quello che si interrompa il flusso tra mani e cervello. Capita che le persone pongano davanti a sé il loro modello e inizino a raccontarlo a braccia conserte o totalmente ripiegati all'indietro sullo schienale della sedia. Questo è un modo per interrompere il naturale flusso "mani-cervello".

È, invece, importante che mentre raccontano continuino a mantenerlo aperto. Toccando alcune parti del modello, puntandone con il dito altre, girando e rigirando lo stesso tra le mani, le persone sembrano trarre perenne linfa e ispirazione da quanto hanno creato. Appaiono costantemente impegnate in un processo di apprendimento continuo, assiduo e sempre più consapevole.

A volte, non si riesce a capire se siano le mani a guidare il cervello o viceversa: vi è una tale sintonia tra i due "organi" che, gli stessi, sembrano muoversi all'unisono.

La capacità di narrare storie è così importante nel metodo LSP che, tra le attività di *skills building*¹⁰, vi è un esercizio dedicato appositamente allo *storymaking*.

Alla fase di *sharing* infine, fa seguito la **"riflessione" (*reflection*)**. Una fase dedicata all'interazione tra partecipanti attraverso domande e risposte, reciprocamente poste e date, che consentono, a tutti di fare un ulteriore step nella comprensione dei modelli costruiti.

Le domande¹¹ rivestono un ruolo fondamentale. Esse costituiscono quell'elemento che consente di scovare, di meglio definire o di ridefinire gli elementi di senso dei modelli. Domande che permettono di rileggere quanto costruito in una luce nuova e da una prospettiva diversa e originale che non è più quella di chi ha realizzato il modello, ma che è legittima e può avere senso o dare un senso nuovo e diverso a quanto realizzato.

C'è un esercizio presente nel metodo LSP che mira precisamente a far capire il valore di quanto detto sopra: la sfida professionale più importante.

Ogni partecipante costruisce il modello della propria sfida professionale più importante oggi e scrive su un post-it tre termini che userà per descriverla. Il facilitatore, poi, invita tutti a lasciare sul posto modello e termini e a spostarsi, di un posto, verso destra o sinistra. Il mandato è: raccontare la sfida del collega, di cui si è preso il posto, fidandosi di quanto si può vedere, toccare e leggere. Una delle attività più belle del metodo LSP.

È avvincente, infatti, vedere come le persone, pur non descrivendo sempre la sfida nei termini pensati e realizzati dall'autore, offrano al collega una

10. Attività necessarie ad introdurre, in modo progressivo, al metodo LSP.

11. Domande sui modelli e non sulle persone. Domande aperte che consentano di riprendere e approfondire il significato e non domande chiuse risolvibili con un "sì" o un "no".

nuova chiave di lettura plausibile, innovativa, sensata e, a volte, stravolgente, ma sempre coerente con quanto costruito. È sempre un piacere vedere come un modello, affidato alla lettura e alla narrazione di altri, si dischiuda in un florilegio di significati e spunti altrimenti non immaginabili.

Le quattro fasi che costituiscono il *core process* sono le fasi che scandiscono ciascuna delle sette *application techniques* (AT) attraverso cui si può sviluppare un workshop LSP. Dico “può” perché le sette applicazioni non sono da considerarsi come un percorso netto da completare sempre e comunque. A valle di un’ottima comprensione del fabbisogno del cliente, il progetto di un workshop LSP può prevedere l’uso di tutte le applicazioni come pure di due sole.

Fig. 2 – Rappresentazione con mattoncini LEGO Duplo® delle sette AT (+ *skills building*)



Fonte: struttura realizzata da Per Kristiansen, corso per facilitatori (Milano 2017).

Le 7 *application techniques* (AT) sono:

1. *building individual models* (AT1) (Costruire modelli individuali);
2. *building shared models* (AT2) (Costruire modelli condivisi);
3. *creating a landscape* (AT3) (Creare uno scenario);
4. *making connections* (AT4) (Realizzare connessioni);
5. *building a system* (AT5) (Costruire un sistema);

6. *playing emergence and decisions* (AT6) (Affrontare situazioni emergenti e decidere);
7. *extracting simple guiding principles* (AT7) (Definire semplici principi guida).

Le esemplificazioni successivamente utilizzate per descrivere le sette AT fanno riferimento ad applicazioni standard presentate e descritte nel Manuale per i facilitatori.

Nella realtà la definizione di un percorso di erogazione di un workshop LSP dipende totalmente dall'analisi e dalla comprensione dei bisogni del cliente e, in tal senso, le esemplificazioni potrebbero essere infinite come infiniti sono i fabbisogni dei clienti. Fatta questa fondamentale precisazione, è possibile procedere con la descrizione delle applicazioni facendo riferimento a due esemplificazioni *standard*: l'organizzazione e il team.

Le applicazioni hanno due principali caratteristiche. La prima: non essere, come già detto, un "percorso netto" che deve essere esaurito nella sua interezza. La seconda: si inizia sempre dall'AT1, *building individual models*.

Quindi, ogni workshop LSP inizia sempre¹² dalla costruzione di modelli individuali (AT1). Ciò in considerazione del fatto che uno degli elementi distintivi del metodo LSP è la ricerca e la valorizzazione costante del contributo individuale delle persone. Tema, quello dalla centralità e del rispetto dell'individuo, che sarà ampiamente trattato dal capitolo 3.

L'AT1 mira a "sbloccare" ed incrementare il livello di consapevolezza dei partecipanti rispetto all'argomento trattato. Utilizzando la metafora dell'*iceberg*, si può affermare che l'AT1 è il primo passo verso un costante e crescente percorso di esplorazione di quella conoscenza e consapevolezza che attende solo di essere portata a galla e resa disponibile ai colleghi ad un grado di consapevolezza e condivisione maggiore.

Un processo di esplorazione ed "emersione" che può essere amplificato e ampliato attraverso la costruzione di altri modelli individuali finalizzati ad "espandere" o "esplorare" il modello originario¹³ o un suo aspetto specifico.

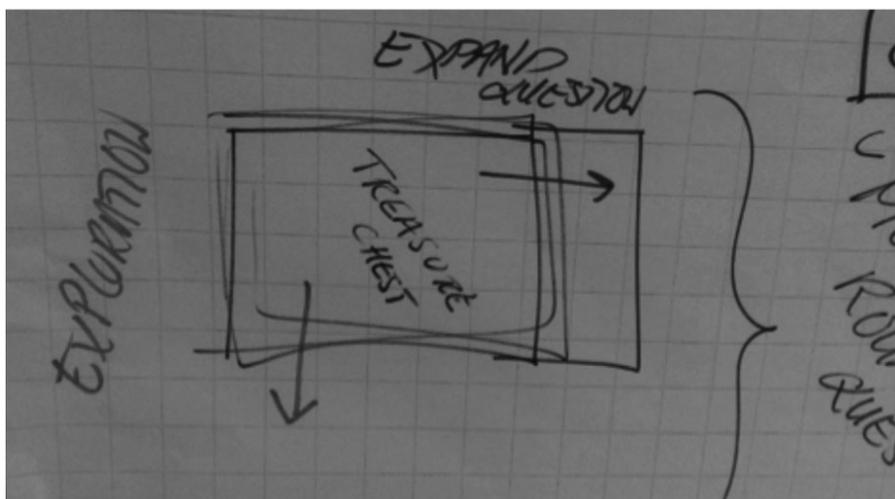
Espandere (*expand*) significa arricchire la percezione e la consapevolezza di quanto è stato costruito aggregando, in più step, uno o più elementi oppure uno o più modelli che aggiungano elementi di comprensione e scoperta al modello costruito inizialmente.

Esplorare (*exploration*), invece, significa andare ad investigare o esplodere uno o più dettagli del modello individuale iniziale. Attività finalizzata, ad esempio, a verificare quale sia il valore aggiunto per l'organizzazione generato da un determinato elemento presente nel modello individuale.

12. Non si dimentichi, comunque, che ogni workshop LSP è introdotto dalle attività di *skills building* di cui si dirà dopo. Si inizia sempre con attività di *skills building* a meno che il gruppo abbia già partecipato ad un workshop LSP: in questo caso si utilizzano attività definite di "*reconnection*" (ricongiunzione).

13. Ad esempio quello sull'identità personale o dell'identità organizzativa.

Fig. 3 – Rappresentazione delle attività di dinamiche di esplorazione ed espansione



Fonte: rappresentazione di Per Kristiansen, corso per facilitatori (Milano 2017).

Le AT non si configurano, dal punto di vista dell'erogazione, come un *unicum*. Compresi a pieno i fabbisogni del cliente, il facilitatore progetta il workshop creando la sequenza “perfetta”. Partendo sempre dalla prima applicazione (*building individual models*), le altre applicazioni seguono in una concatenazione e successione il cui senso è dato solo dalla volontà di raggiungere gli obiettivi del workshop in termini di gratificazione dei bisogni del cliente.

Procedendo oltre l'AT1, preme esplicitare la differenza tra AT2 (*building shared models*) e AT3 (*creating a landscape*).

La creazione di uno *shared model* (AT2) prevede la destrutturazione dei modelli individuali che confluiranno nello *shared model*: modello condiviso in cui ogni partecipante può e deve ritrovare e individuare l'elemento più importante del proprio modello individuale.

La AT3 prevede, invece, che i modelli individuali restino integri e concorrano, insieme agli altri, a creare uno scenario di senso (*landscape*)¹⁴.

La scelta di adottare la prima o la seconda applicazione non è casuale. Essa è strettamente legata agli obiettivi del workshop.

L'AT2 si utilizza quando il proposito è integrare elementi o caratteristiche diverse di un tema che è “terzo” o “altro” rispetto a tutti i partecipanti quale, ad esempio, l'identità organizzativa.

14. I modelli possono anche essere aggregati in *cluster* in cui devono comunque rimanere distinti e ad una distanza minima di circa 10/15 cm.