

ECONOMIA AZIENDE / I NUOVI WORKSHOP

# Il manager gioca

Dirigenti che montano mattoncini di Lego. Per conoscersi e migliorare le performance. È la trovata di successo di una business school svizzera

di Emanuela Mastropietro

**G**iocare con il Lego? Roba da manager. Non ci credete? Chiedetelo ai dirigenti del gruppo Unicredit, o ai responsabili finanziari del colosso dei container Maersk, o ai compunti docenti della Sda Bocconi, prestigiosa scuola di direzione aziendale: in tutto, 700 businessmen e professori che hanno allentato la cravatta, spento pc e cellulare, e si sono concentrati su una missione comune: assemblare i celebri mattoncini.

Una forma di regressione infantile? No, una nuova e serissima metodologia sviluppata nell'ambito della formazione aziendale per aiutare le imprese a prendere decisioni e a risolvere problemi concreti. L'idea di utilizzare nel mondo degli affari i pezzi inventati da Ole Kirk Christiansen, falegname danese fondatore della Lego, si deve a due cervelloni della business school Imd di Losanna. Alla fine degli anni Novanta, Johan Roos e Bart Victor, esperti di strategia, si rendono

conto che è venuto il momento di proporre un'alternativa alle solite riunioni aziendali, memorabili più per gli sbadigli che per le soluzioni proposte. Per i due professori, ammiratori di Jean Piaget, lo psicologo dell'età evolutiva, i protagonisti del business devono ispirarsi al modello comportamentale dei bambini e tornare a «pensare con le mani». Così nasce Lego Serious Play (Lsp).

In collaborazione con la casa danese, che fornisce il materiale (nessun pezzo è fabbricato espressamente per il metodo, ma ogni kit è assemblato in funzione della sua applicazione), Roos e Victor lanciano la sfida. Oggi, nel mondo, sono una quarantina i partner ufficiali Lsp, autorizzati dalla Lego a vendere la nuova metodologia alle aziende. Lsp ha trovato adepti anche in Italia grazie a una piccola società milanese di consulenza aziendale, Trivioquadriovio, fondata nel 1996 da Leonardo Previ, docente di Gestione delle risorse umane e di Storia econo-

mica della cultura all'Università Cattolica di Milano, insieme con Valeria Cantoni e Pietro Storti. In meno di due anni, Trivioquadriovio è riuscita a far «giocare» 700 top manager italiani e stranieri, guadagnandosi nel 2005 il titolo di miglior partner mondiale Lego Serious Play. I suoi clienti vanno da Unicredit a Maersk, dal gruppo farmaceutico Zambon alla Sda Bocconi. «Ogni workshop», spiega Leonardo Previ, presidente della società, «raggruppa intorno al tavolo fino a dieci giocatori e può durare da uno a due giorni». Come funziona? I partecipanti utilizzano i mattoncini per costruire un modello, prima da soli, poi tutti insieme. «Possiamo chiedere loro, per esempio, di rappresentare la mansione per la quale sono pagati», chiarisce Previ. Pezzo dopo pezzo, una qualifica, letta di sfuggita su un biglietto



Interno della Lego in Danimarca. Nella pagina accanto: workshop di Lego Serious Play



to da visita e subito dimenticata, diventa qualcosa di concreto. Ogni giocatore deve spiegare il valore metaforico del proprio modello e poi metterlo in relazione con quello degli altri. «Quando sono le mani a rappresentare i problemi», aggiunge Previ, «la mente li affronta con più chiarezza». I risultati possono essere di un'evidenza disarmante: «Durante il workshop con un'impresa assorbita da un grande gruppo», racconta Previ, «ci siamo accorti che l'omino di Lego che rappresentava l'amministratore delegato era isolato ai bordi del tavolo e dava le spalle agli altri modellini». Quando poi l'omino che simbolizza il capo si ritrova senza testa, come è successo nel corso di un'altra sessione di gioco, allora non c'è niente da aggiungere. «Uno dei grandi meriti di Lsp», sottolinea Valeria Cantoni, responsabile dell'area creativa di Trivioquadriovio, «è quello di mettere i giocatori sullo stesso piano, spezzando le gerarchie: tutti sono uguali e libe-

ri di dire quello che pensano davvero. Sono le mani a parlare per loro e a comunicare concetti che in contesti più convenzionali rischiano di restare inespresi». Altro vantaggio di Lsp: la possibilità di applicare immediatamente le soluzioni pratiche scoperte durante il gioco. «Il caso Maersk è emblematico», rivela Previ: «Abbiamo fatto giocare per due giorni i responsabili finanziari dell'area mediterranea del colosso: otto manager che non si erano mai visti, tutti di nazionalità diversa. Alla fine del workshop, sono riusciti a decidere la strategia di comunicazione interna». Tra i clienti sedotti dalla metodologia Lsp c'è anche la Scuola di Direzione Aziendale: «È difficile comunicare concetti astratti attraverso messaggi tradizionali», dice Severino Salvemini, presidente di Sda Bocconi: «Il gioco, invece, facilita la loro acquisizione. Noi con il Lego abbiamo provato a far riflettere il personale della scuola su Conoscenza e Immaginazione, gli obiettivi della nostra missione strategica». Divisi in 25 gruppi, 200 dipendenti,

dal docente di economia al bidello, hanno dato un contenuto concreto allo slogan «Knowledge and Imagination» che campeggia sulla homepage del sito della Sda. Una delle esperienze più interessanti è stata quella di un centinaio di giovani dirigenti di Unicredit. Nel 2003, il gruppo bancario doveva fare i conti con le differenze culturali che caratterizzavano le varie équipes internazionali. Pierluigi Celli, all'epoca responsabile della Corporate Identity di Unicredit, decise di provare con il Lego: «Siamo riusciti a visualizzare, attraverso i modellini, l'impatto che può avere un modo di pensare diverso dal nostro sulla quotidianità professionale», spiega Cantoni. Se funziona così bene, perché la metodologia Lsp è ancora relativamente poco diffusa in Italia? «Forse nel nostro paese non tutti sono abbastanza spiritosi per accettare che il

Lego sia associato a una cosa così seria come il business...», conclude Previ. ■

**Da Unicredit alla Bocconi: questo metodo ludico inizia a sfondare anche in Italia**