

Leg® Serious Play®: origini, sviluppi e applicazioni

Costruire conoscenza costruendo cose

di Giorgio Beltrami

1.1 Le origini

Il 70-80% delle nostre connessioni neurali sono tra mani e cervello: in tal senso quando si parla di metodo Lego Serious Play (LSP) si può tranquillamente dire "pensare con le mani". Il metodo Lego Serious Play è stato sviluppato da LEGO, a metà degli anni novanta, come risposta ad una sfida cruciale: la propria sopravvivenza come azienda. Inizialmente pensato solo come metodologia formativa a supporto e sostegno della strategia organizzativa interna, è diventato più tardi un metodo di valorizzazione del capitale umano noto ed utilizzato, ormai, in tutto il mondo.

LEGO è un marchio noto in tutto il mondo anche se l'azienda nasce con l'impronta tipica dell'impresa a conduzione familiare. Nel 1995 Kjeld Kirk Kristiansen subentra al padre, il fondatore della LEGO¹. Dopo anni di continui e costanti successi a livello mondiale, la LEGO conosce una profonda crisi con l'avvento di nuovi giochi ed in particolare i "videogiochi". Un modo diverso di giocare si stava imponendo e la società doveva decidere come reagire e innovarsi per evitare il rischio di un clamoroso fallimento. Necessità che ha innescato profondi processi di revisione di tutte le strategie e le attività aziendali consolidate.

In quello stesso periodo, due docenti della Business School di Losanna - IMD² erano alle prese con una domanda: perché le elaborate strategie sviluppate dai loro allievi secondo i tradizionali canoni aziendali si rivelavano spesso poco efficaci e in molti casi opache o contraddittorie?

I due docenti compresero che le questioni essenziali che restavano incomprese, inesprese o mal espresse concernevano due assunti fondamentali:

- la chiave del successo aziendale sono le persone
- la strategia agita è spesso diversa dalla strategia formale³

Sorse in loro la necessità di aiutare i loro studenti a trasformare i Piani Strategici in qualcosa che, concretamente, rispettasse il primato delle persone e sviluppasse strategie coerenti con la realtà. E così iniziarono ad utilizzare – in forma non strutturata - i mattoncini LEGO come strumento per strutturare e dare forma concreta alle idee. Fu a questo punto che i due approcci si incontrarono generando un sodalizio che diede vita, di fatto, al metodo noto come Lego Serious Play. L'intuizione fu quella di un reciproco beneficio: la LEGO avrebbe beneficiato, per prima, di processi di sviluppo strategico e di valorizzazione del capitale umano innovativi e solidi e i due docenti avrebbero potuto, attraverso una sperimentazione sul campo, sviluppare ambienti e contesti didattici innovativi e finalizzati alla definizione di processi strategici realistici.

Così nel 1999 Robert Rasmussen⁴ fu coinvolto nel progetto di dare un'"anima" e una struttura a ad al processo in corso. Subito iniziò a indagare sistematicamente la possibilità di utilizzare i mattoncini LEGO per dare vita ad una metodologia formativa e di

¹ Nel 1932, nel villaggio di Billund, Danimarca, il falegname e carpentiere Ole Kirk Christiansen avviò una società per produrre scale a pioli, tavoli da stiro e giocattoli di legno. Il figlio di Ole Kirk, Godtfred Kirk, si unì a lui nella ditta di famiglia all'età di 12 anni. Nel 1934, i Christiansen chiamarono LEGO® la loro ditta. È la contrazione delle parole danesi "leg" e "godt". "Leg godt" significa "gioca bene" in danese. La coincidenza vuole che la parola "lego" significa "io apprendo" o "io assemblo" in latino.

² Johan Roos e Bart Victor

³ Vedi Mintzberg (1994)

⁴ Egli proveniva dall'area ricerca e sviluppo per le attività di formazione della LEGO.

apprendimento degli adulti strutturata, robusta e replicabile nell'applicazione come nei risultati. Da allora ci sono state più di 20 reiterate del processo formale di applicazione del metodo Lego Serious Play: tutte hanno confermato il valore del modello e la coerenza dei risultati ottenuti all'interno di gruppi diversi e diversificati. Nel tempo, inoltre, si accrebbe sempre più la consapevolezza dell'importanza del ruolo del facilitatore come elemento chiave del metodo. Egli svolge un ruolo fondamentale nell'aiutare i gruppi ad avere una visione più completa e solida del processo strategico e di sviluppo attraverso una chiarificazione del presente (ruoli, gruppi di lavoro, valori e cultura aziendale) ed una visione più limpida degli scenari futuri e delle strategie più efficaci per gestire al meglio gli eventi futuri in termini di mantenimento e accrescimento della competitività organizzativa. Con il consolidarsi del metodo, LEGO decise di non limitare la metodologia all'interno dell'azienda, ma di proporla al mercato come processo di formazione e facilitazione dell'apprendimento e del cambiamento organizzativo.

Si passò così da una fase di ricerca ed applicazione interna ad un percorso di promozione e vendita (2001)⁵ e nel 2003 la metodologia prese definitivamente il nome di LEGO® SERIOUS PLAY®. Metodologia che dal 2009 prevede anche un'applicazione in formato "open source" e quindi non unicamente riservata ai facilitatori certificati⁶.

1.2 In cosa consiste il metodo Lego Serious Play

Lego Serious Play (LSP) è una metodologia che agevola e "accelera" i processi razionali, decisionali, comunicativi e le tecniche di problem solving all'interno di organizzazioni e gruppi di lavoro. Esso nasce come un vero e proprio processo di apprendimento a subroutine doppia⁷

La metodologia LSP nasce come risposta coerente ai punti di cui sopra concretizzandosi in sette tecniche e in un "core process" di gestione di ciascuna tecnica (Fig. 1).

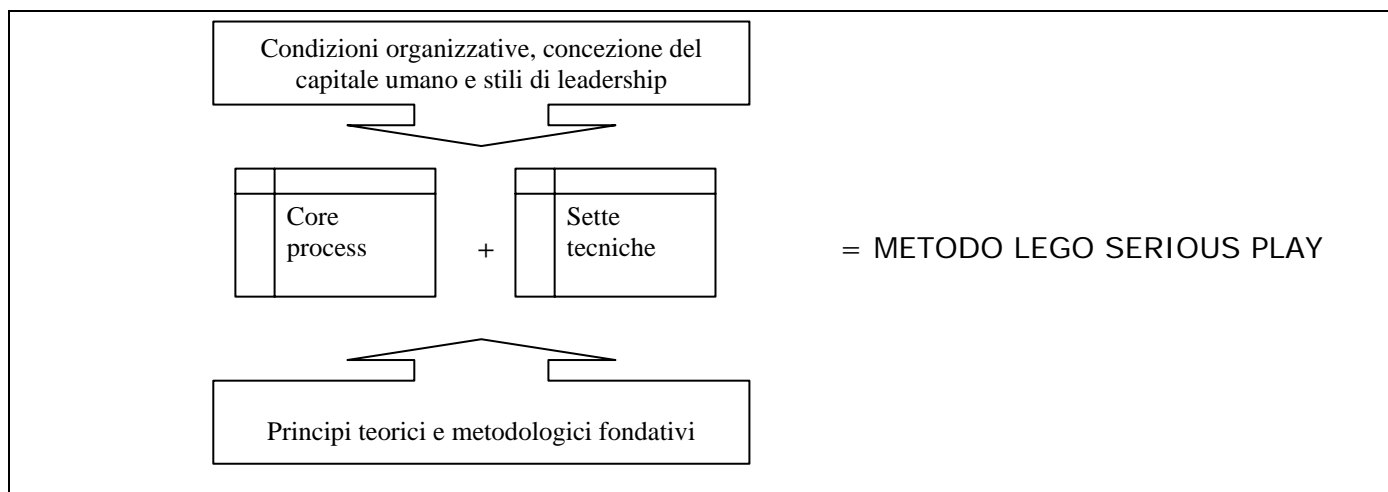


Fig. 1. gli elementi costitutivi del metodo LSP

⁵ Tra i primi dipendenti vi furono i primi due Master Trainer: Robert Rasmussen e Per Kristiansen. La prima formazione per facilitatori avvenne nel 2001, ma il lancio ufficiale del metodo nel 2002.

⁶ Seppure con una serie di restrizioni per i facilitatori non certificati. Nello specifico si veda il documento "Trademark Guidelines" scaricabile dal sito www.seriousplay.com.

⁷ Morgan Gareth, Images

Il processo di base del metodo ("core process" utilizzato per gestire ognuna delle sette tecniche) è il "codice" identificativo del metodo Lego Serious Play e si configura in quattro fasi correlate e interagenti:

- la prima, porre la domanda (*pose the question*). Si tratta di comunicare ai partecipanti ad un workshop LSP la sfida cui dovranno rispondere. La "sfida" deve essere espressa in modo chiaro e conciso così da consentire a tutti i partecipanti di comprendere a pieno il compito assegnato e quali possono essere le soluzioni realizzative;
- la seconda, costruire (*construct*): rispetto alla sfida posta i partecipanti avviano la costruzione di un modello (prima individuale e poi di gruppo) a partire dal proprio bagaglio di conoscenze, esperienze e consapevolezza che, proprio attraverso l'attività manuale⁸, si chiariscono e accrescono;
- la terza, condivisione (*sharing*) : i modelli e le storie ad essi correlate vengono condivisi tra tutti i partecipanti: nessun partecipante può esimersi dal "raccontare" il proprio modello confermando, in tal senso, il valore di un metodo che ricerca continuamente il pieno coinvolgimento di tutti⁹;
- la quarta, riflettete (*reflect*): è questa una fase personale in cui tutti i partecipanti sono incoraggiati a riflettere, interiorizzare e concretizzare quanto è stato condiviso nelle fasi precedenti.

La chiarezza del processo è condizione necessaria sia a garantire l'efficacia del workshop e sia a contenere e a risolvere positivamente l'eventuale disagio da parte di qualche partecipante. Il processo "sfida – costruzione – condivisione – riflessione" si applica a ciascuna delle sette tecniche quale processo guida di ogni tecnica (Fig. 2)¹⁰.

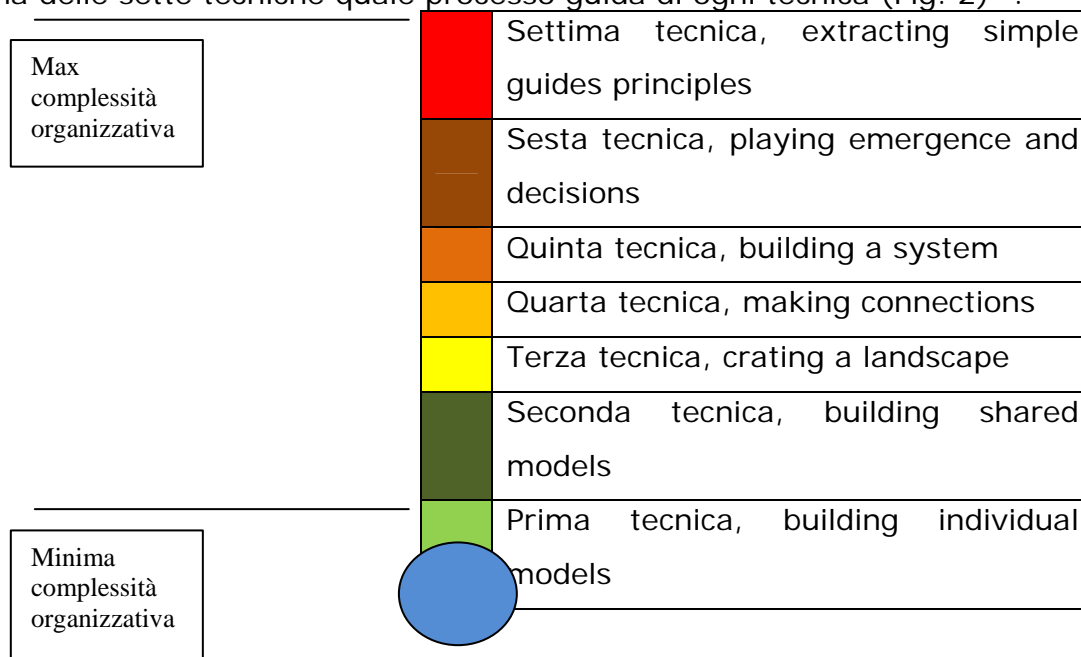


Fig. 2 rapporto tecniche di applicazione

⁸ "Pensare con le mani".

⁹ Ricordo aule formative dove 4 o 5 persone molto interessate monopolizzavano la situazione creando un agile alibi a tutti gli altri per non intervenire mai e non contribuire in alcun modo al processo formativo. Con il metodo LSP ciò non accade e neppure è strutturalmente possibile.

¹⁰ E' importante notare che un workshop LSP prende sempre avvio da un modello individuale, prima tecnica. Detto questo però è possibile che in un workshop non siano applicate tutte e sette. La scelta dipende dalla complessità del problema da gestire.

BOX 1 – Le sette tecniche

1. Building a individual model: questa tecnica (che costituisce il punto di avvio di ogni workshop LSP¹¹) prevede la costruzione di un modello individuale relativo alla sfida assegnata. Se, ad esempio, si sta “giocando” il tema del ruolo organizzativo i partecipanti dovranno costruire un modello individuale di come vedono e rappresentano il proprio ruolo e/o gli elementi salienti del proprio ruolo all'interno del gruppo o dell'organizzazione.

2. Building a shared models: tutti coloro che appartengono ad un team o ad una organizzazione hanno degli “insights” (intuizioni o visioni) di valore che meritano di emergere e di essere condivise con gli altri. Intuizioni e percezioni che condivise nel contesto di un workshop LSP produrranno un outcome che vale molto più della semplice somma di ciascuna di esse. Questa applicazione - che generalmente costituisce il naturale proseguo e compimento della prima - è particolarmente utile ed efficace per condurre un gruppo ad essere concorde su una risposta condivisa rispetto ad una determinata sfida o domanda. In concreto si tratta di costruire un modello comune che, integrando la totalità o parte dei modelli individuali e dei loro significati, generi una storia coerente (e quindi non disperda, ma valorizzi) con i significati di ciascun modello individuale.

3. Creating a landscape: questa tecnica mira a generare significati/relazioni di senso attraverso il posizionamento di ciascun modello individuale (creato con la tecnica 1) più o meno vicino al modello individuale di altri senza disperdere o perdere alcuno dei significati e dei dettagli dei singoli modelli. La tecnica consente di creare delle “meta storie” o “super storie” di senso compiuto e coerente di grande impatto ed efficacia.

4. Making connections: questa tecnica comporta la costruzione di connessioni (link) fisiche tra i modelli individuali, i modelli condivisi o i modelli utilizzati per creare il landscape. Le connessioni costituiscono un elemento importante: utilizzare una connessione rigida invece di una flessibile può indicare la natura del legame tra i modelli connessi (più formale, meno formale o del tutto informale); così pure costruire connessioni brevi o lunghe può indicare un certo grado di importanza o di impatto che quella connessione riveste; infine, una connessione di un determinato colore può indicare un peso diverso o una priorità all'interno di una stessa tipologia di connessioni.

5. Building a system: questa tecnica costituisce di fatto un'estensione della tecnica precedente; un'estensione che comporta di integrare lo scenario inserendo tutti gli agenti che possono impattare o sullo stesso e creando tutte le connessioni possibili tra modelli e agenti inseriti successivamente. Al termine si giunge ad ottenere un sistema o uno scenario che consente, in modo estremamente plastico e tridimensionale, di rappresentare (con un atto di consapevolezza) la complessità del sistema in cui una persona, un gruppo o una organizzazione si trova ad operare quotidianamente. Una complessità di cui molte persone prendono coscienza solo quando essa si mostra ai loro occhi in modo “fisico”.

6. Playing emergence and decisions: “emergence” (emergente) indica un evento che modifica o altera uno stato determinandone uno nuovo e che richiede di attivare strategie adattive, a volte ben diverse, da quelle formali. Strategie la cui piena attuazione richiede l'assunzione di decisioni operative e concrete che consentano di intervenire sul modello e modificarlo al fine di governare, valorizzare o anche solo contenere l'impatto di un determinato evento. E' un significativo momento di simulazione e di costruzione di processi operativi condivisi rispetto a specifiche sfide che si presentano o presenteranno nel breve o medio periodo. Il gruppo, infatti, socializzando una serie di eventi realistici ne individua uno

¹¹ In tal senso il Manuale del facilitatore LSP è molto forte nell'affermare che non è possibile applicare le altre tecniche senza prima aver applicato la prima. Il suo uso quindi non costituisce un'indicazione, ma una regola che distingue e caratterizza il metodo LSP da altri usi degli elementi Lego in ambito formativo.

e rispetto allo stesso si ipotizza (in una vera e propria azione anticipatoria) quale parte o quali parti del modello comune sarà maggiormente coinvolta dall'accadimento e come si debba agire sul modello o sulle sue parti per renderlo adeguato (in termini di risposta e contenimento) all'evento giocato. Si immagina che questa attività di "wath if" può ripetersi all'infinito consentendo di prendere in considerazione molteplici eventi su cui elaborare la risposta organizzativa più adeguata e, soprattutto, da tutti condivisa.

7. Extracting simple guides principles: giocato l'evento ed elaborata la risposta i partecipanti formalizzano alcuni principi guida che dovranno porre in atto all'accadere dell'evento e che costituiranno la guida all'azione/reazione organizzativa. Si tratta di una sorta di road map o di piano di azione da tutti sottoscritto che servirà da punto di riferimento e di confronto nel momento in cui ci si troverà a gestire o contrastare l'evento "giocato" (playing) durante il workshop. Con il termine "semplici" non si vuole esprimere un giudizio qualitativo o di valore diminutivo di quanto deciso, ma l'urgenza di adottare azioni concrete - estremamente concrete - che possano essere poste in atto sin da subito.

1.3 Perché e quando utilizzare (o proporre)¹² il metodo Lego Serious Play?

Riunioni e/o altri gli approcci tradizionali alla creazione e condivisione di conoscenza sono spesso segnati un senso di inconcludenza che è spesso gravato da un accesso al diritto di parola che non segue logiche di "competenza", ma è condizionato da funzioni, ruoli e pregiudizi organizzativi interni

In tal senso, il metodo LSP si contraddistingue nettamente come "metodo democratico" che garantisce un "livellamento virtuoso" rispetto al tema in discussione. Ciò perché il metodo parte dalla convinzione di base che ogni persona deve avere la possibilità di offrire un contributo individuale. E' proprio grazie al valore dato al contributo di tutti¹³ che le persone e le organizzazioni traggono vantaggio in termini di maggior comprensione e chiarezza dei problemi. La ricerca costante del coinvolgimento di tutti diviene un modo per tesaurizzare la conoscenza individuale trasformandola in conoscenza organizzativa (tentativo cui mirano anche molte esperienze formali o informali di "comunità di pratica" aziendali). Ogni volta che si realizza un workshop LSP una buona dose di conoscenza si trasforma passando da uno "stato" privato/individuale ad uno "stato" organizzativo/condiviso arricchendo in questo modo sia chi cede conoscenza – che si vede riconosciuto e valorizzato – sia chi riceve conoscenza – che vede incrementare il proprio know how, sia a livello individuale che organizzativo.

Tutto ciò, inoltre, risponde al naturale desiderio delle persone di contribuire a fare e/o a realizzare e influenzare la creazione di un progetto o impresa che sia. Un desiderio che molto spesso risulta frustrato dall'incapacità di molte organizzazioni di far emergere e poi dare seguito alle idee e agli stimoli che derivano dai loro componenti. Come accennato in una precedente nota, molti tra i metodi tradizionali di lavoro in gruppo non sono in grado di stimolare e valorizzare il desiderio delle persone di offrire il loro contributo. In molti casi le persone presenti in un'aula di formazione o in una riunione di lavoro non parlano e non esprimono opinioni non perchè non abbiano nulla da dire o contributi intelligenti da offrire, ma perchè il contesto e la modalità di gestione dell'aula e della riunione non è in grado di mobilitare e far emergere anche questi contributi. Allora non sono le persone ad essere

¹² Il titolo del paragrafo è formulato pensando anche a persone o profili organizzativi che potrebbero già collaboratori o consulenti di un'organizzazione potrebbero, colta la potenzialità del metodo, proporlo alla propria organizzazione di riferimento.

¹³ Filosofia molto vicina ai principi kaizen di Toyota.

sbagliate, ma è l'approccio che non è adeguato. Le nostre aule e le nostre riunioni di lavoro attribuiscono un valore eccessivo all'interazione verbale quale unico strumento ammesso alla negoziazione e allo scambio di contenuti e problemi. Un eccesso che, anche quando non crea vincitori e vinti, crea comunque una separazione tra attivi e passivi. Una distinzione che fa emergere determinati soggetti come "opinion leader" che si affermano come coloro che hanno sempre un contributo intelligente da offrire e altri soggetti che per la loro incapacità ad offrire un contributo diventano presenze quasi irrilevanti.

Il metodo LSP irrompe in modo distruttivo e scompiglia in modo decisivo il contesto di formazione tradizionale. E' già stato fatto notare come il metodo LSP renda omogeneo il terreno di confronto e attivi il 100% di attenzione e partecipazione di tutti i presenti.

La scelta di utilizzare il metodo¹⁴ (con tutti i vantaggi di cui sopra) è strettamente legata ad una risposta positiva alla seguente domanda: data una sfida complessa, l'organizzazione ha la volontà di affrontarla utilizzando un approccio che prevede come modalità per l'identificazione di una soluzione l'ascolto e la valorizzazione di tutte le opinioni? In tal senso, sono pronti prima di tutto i manager e i dirigenti? Sono cioè pronti ad investire sul potenziale e sulla sfida derivante dal chiedere a tutti un contributo attivo o preferiscono continuare ad elaborare soluzioni calate dall'altro?

In tal senso il metodo LSP richiede l'avverarsi di due condizioni: la prima, la presenza di un problema complesso (aspetto fisiologicamente presente nelle organizzazioni moderne) e, la seconda, (meno scontata e naturale) la presenza di manager coraggiosi.

Tra i principali vantaggi del metodo si posso enumerare i seguenti:

- avvio di processi di apprendimento più efficaci e veloci che generano un risparmio di ore di aula e quindi un risparmio reale di denaro;
- utilizzo di un metodo che in modo completo realizza sia il ciclo dell'apprendimento¹⁵ sia il ciclo del problem solving;
- superamento di modalità formative tradizionali "vecchie" o inefficaci (no slides, no computer)
- definizione immediata di soluzioni operative (piani di azione)
- valorizzazione connessioni mani/cervello e coinvolgimento completo di aspetti visivi, sensoriali e creativi

1.4 Le basi teoriche del metodo Lego Serious Play

"Serious Play" (gioco serio) è dato alla metodolgia sviluppata per portare la creatività, l'esuberanza e l'ispirazione del gioco nel contesto dello sviluppo organizzativo e degli affari che vede molti adulti quotidianamente impegnati e coinvolti. Le pagine che seguono esplicitano i principali fondamenti teorici che sono alla base del Lego Serious Play. In sintesi essi sono:

- 1) il gioco¹⁶ (play)
- 2) costruzionismo
- 3) le connessioni mano- mente
- 4) l'immaginazione
- 5) le metafore

¹⁴ Si da così risposta al quando utilizzare LSP

¹⁵ Ciclo di Kolb

¹⁶ Play e non game. Quando si dice play si parla di un'attività ludica consapevole e orientata alla scoperta e alla comprensione della realtà e regola dalla cooperazione (win win) e non dalla competizione. Quando invece si dice game si parla di un comportamento competitivo a somma zero, caratterizzato da regole esogene che limitano l'immaginazione e la penso ad un contesto chiuso e limitato da regole esogene che limitano l'immaginazione e il gioco fine a se stesso.

6) sistemi adattativi complessi

Lo spazio di un articolo non consente di diffondersi su ciascun aspetto, ma si può affermare che essi costituiscono fondamenti capaci di "scatenare" e far emergere risorse ed energie nuove per avviare e sviluppare processi organizzativi innovati, efficaci e sostenibili basati su una visione e un senso di appartenenza aziendale rinnovati.

1.5 Le applicazioni del metodo

Le applicazioni standard del metodo Lego Serious Play sono tre:

- 1) *Real time identity for you*, il cui obiettivo è quello di permettere ai partecipanti di comprendere meglio se stessi e i loro colleghi rispetto al proprio ruolo o ai propri valori;
- 2) *Real time strategy for the team*, che mira a liberare tutto il potenziale di un gruppo di lavoro impegnato nello sviluppo di un progetto rendendo lo stesso gruppo molto più consapevole, rapido ed efficace rispetto ai compiti e agli obiettivi dati;
- 3) *Real time strategy for the enterprise*, finalizzato a mettere a punto le strategie più adeguate a governare i problemi complessi di un mondo dominato da cambiamenti rapidi e continui.

Dal 2009 i principi e l'applicazione del metodo LSP sono di fatto divenuti *open source*¹⁷ offrendo ai facilitatori una maggiore flessibilità nella progettazione e conduzione dei workshop e un maggior agio nel rispondere alle esigenze proprie e della committenza. Seppur non sia più indispensabile essere facilitatori certificati per applicare il metodo, il documento Trademark Guidelines regola in modo molto chiaro sia l'utilizzo del brand "Lego Serious Play" per l'organizzazione di workshop LSP sia le modalità diverse di utilizzo dello stesso brand a seconda che si sia facilitatori certificati o non certificati. Le tre applicazioni standard rimangono ancora un punto di riferimento e di avvio imprescindibile, ma i facilitatori sono ora più liberi di sviluppare laboratori e progettare percorsi più coerenti con le proprie esigenze e, ancor di più, con quelle del committente.

A titolo esemplificativo della flessibilità e ricchezza di applicazione del metodo LSP si può citare una specifica applicazione: User Requirements with Lego (URL). Sviluppata dalla Facoltà di scienze della comunicazione dell'Università della Svizzera italiana (USI, Lugano, Svizzera) è finalizzata a supportare la progettazione e lo sviluppo di contenuti web.

Un secondo esempio è relativo all'utilizzo del metodo LSP nell'ambito del Service Design per la progettazione o riprogettazione di servizi/prodotti. Un processo che può prevedere anche la coraggiosa scelta di coinvolgere utenti e fornitori.

¹⁷ "Open Source - Introduction to Lego Serious Play" (scaricabile dal sito ufficiale: www.seriousplay.com). Se ne consiglia la lettura in quanto offre molti spunti interessanti per la comprensione del metodo e della sua applicazione.

1.6 Il facilitatore Lego Serious Play

Attingendo al documento "Open source" il ruolo e le attività del facilitatore possono essere schematizzate come di seguito:

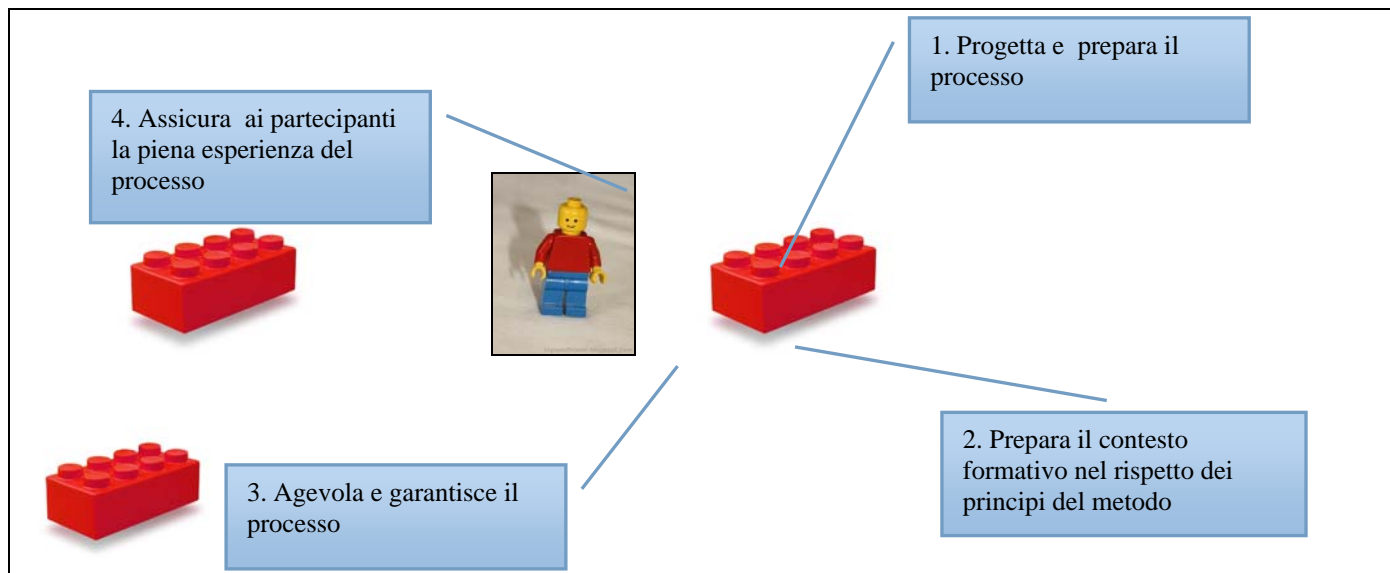


Fig. 3- i compiti del facilitatore

Il facilitatore ha quindi primariamente un ruolo di agevolatore del processo di applicazione del metodo in relazione all'applicazione e alle tecniche utilizzate.

Un impegno che prevede (come mostra la figura 3) 4 attività che possono essere ricondotte a 2 macro funzioni:

- o progettazione
- o garanzia

La progettazione dei contenuti e delle tecniche utilizzate nello sviluppo di una delle applicazioni standard o di altre applicazioni come nel caso URL o progettazione di servizi. La progettazione del workshop discende dal confronto con il committente o i committenti i quali espongono al facilitatore quali necessità e quali obiettivi desiderano raggiungere utilizzando il metodo LSP. Una progettazione quindi che deve garantire la "conformità" al metodo¹⁸ ma allo stesso tempo offrire percorsi e ipotesi di lavoro capaci di offrire adeguate risposte alle necessità del cliente.

Sia nella fase progettuale che poi in aula, il facilitatore deve giocare un ruolo che Normann definisce di "conferitore di capacità" evitando la tentazione di trasformarsi in un "alleviatore di problemi" con il risultato di sostituirsi integralmente ai propri interlocutori nella ricerca e nello sviluppo di soluzioni innovative e coerenti con i loro fabbisogni. Anche Knowles nel libro "Quando l'adulto impara" esprime lo stesso concetto utilizzando la metafora del medico che non può sostituirsi al paziente nella fase di anamnesi.

¹⁸ Ci sono molteplici formatori che già utilizzano i lego come strumenti per migliorare l'efficacia dei loro interventi formativi. Ma è evidente che non è sufficiente utilizzare mattoncini Lego o personaggi Duplo per parlare di LSP. In tal senso ritengo che se da una parte la svolta Open source è andata nel senso di allargare la platea di potenziali utenti e utilizzatori del metodo allo stesso tempo, dall'altra, rischia di ingenerare la scorretta impressione che tutti possono essere facilitatori del metodo LSP. In tal senso vedo in questa scelta un vulnus e un rischio per la qualità del metodo stesso.

La funzioni di garanzia, invece, si esercita sia verso il committente a salvaguardia dell'efficacia e dell'identità del metodo, sia verso il setting formativo che non può non avere spazi e tempi¹⁹ adeguati sia, infine, verso i partecipanti che devono comprendere e rispettare le regole del metodo e godere di "pari opportunità" di comunicazione e ascolto tipica di tutte le applicazioni del metodo.

Note sull'autore

Giorgio Beltrami. Dopo la Laurea in Scienze dell'Educazione e il Master conseguiti presso l'Università Cattolica di Milano, ha collaborato con diverse importanti Università italiane (Università Cattolica, Università di Firenze, IULM) e con l'Università di Utrecht(NL). Attualmente è professore a contratto presso l'Università di Milano Bicocca dove tiene corsi di Project Management, Innovazione organizzativa e Service Design. Sempre in ambito universitario ha partecipato e partecipa a svariati progetti di ricerca sui modelli di welfare e sullo sviluppo e la valorizzazione del capitale umano. Si occupa anche di analisi e reingegnerizzazione di processi organizzativi, formazione, sistemi di gestione per la qualità (SGQ) e, infine, di progettazione finanziata e internazionalizzazione nell'ambito della ricerca e a favore delle PMI. Da alcuni anni promuove e utilizza un metodo innovativo di cui è formatore certificato, il metodo LEGO® SERIOUS PLAY®.

giorgio.beltrami@unimib.com - giorgio.beltrami@gmail.com

Sito personale: <http://giorgiobeltrami.it/>

¹⁹ Una volta mi capitò che una responsabile HR di una grande multinazionale mi chiedesse di utilizzare il LSP come avvio di un percorso formativo interno mettendomi a disposizione 2 ore. La percezione è stata quella di due ore che era necessario "tappare" e che per il metodo non ci fosse un reale interesse. Quindi a "garanzia" del metodo, dei partecipanti e della mia professionalità declinai l'invito.