

Carlo Bughi e Patrizia Bertini

# Bricks 4 Building

## Co-housing e facilitazione



b4bricks.org, 2013

“Bricks 4 Building - Co-housing e facilitazione” vuole essere un’agile guida introduttiva ai metodi di facilitazione applicati al Co-housing con particolare attenzione all’applicazione del metodo LEGO® SERIOUS PLAY® in tale contesto.

L’insieme di queste proposte nasce dall’incontro tra Patrizia Bertini, facilitatrice certificata LEGO® SERIOUS PLAY® e ricercatrice indipendente, e Carlo Bughi, architetto, che ha conosciuto il mondo del co-housing come progettista e consulente per il gruppo E’/co-housing nel 2009.

Appare indubitabile che il processo che conduce alla realizzazione di un progetto di Co-housing richieda una qualche forma di facilitazione, laddove “ogni qualvolta si formino gruppi di persone coinvolte in un’attività mirata al raggiungimento di un obiettivo preciso, la comunicazione tra i diversi soggetti diventa lo strumento principe per approdare ad una vera condivisione” ed è proprio nella necessità di superare il divario nella comunicazione tra le persone (lo *Human Divide* che, paradossalmente, crea distanza tra le persone proprio quando si cerca condivisione e comprensione) che queste pagine traggono spunto.

Da un’intuizione iniziale e dalla conferma emersa da un incontro con Massimo Giordano (co-fondatore di E’/co-housing che ha confermato quanto si sia agli albori, per lo meno in Italia, dell’applicazione di metodi di facilitazione al co-housing) è nato questo documento in cui si propongono 5 possibili percorsi applicabili in diversi scenari per i gruppi di co-housing.

Proprio le tensioni e le frizioni che si generano all’interno dei gruppi, possono essere tra i maggiori ostacoli alla diffusione di nuovi modelli dell’abitare che traggono dalla condivisione una forza (ed un’etica) che il mercato sembra aver smarrito. Cercare di rimuovere quelle tensioni e, per conseguenza, partecipare al successo dei progetti di co-housing, è l’obiettivo di queste pagine.

## **Bricks 4 Building - Co-housing e facilitazione**

by Carlo Bughi e Patrizia Bertini

May, 2013

Edited by B4Bricks.org

[www.b4bricks.org](http://www.b4bricks.org)  
contact: [info@b4bricks.org](mailto:info@b4bricks.org)

# Bricks 4 Building

## Co-housing e facilitazione

4	Introduzione
7	Comunicazione e <i>Human Divide</i> nei progetti di co-housing
9	Note sul metodo LEGO® SERIOUS PLAY®
11	Concept   Dalla conoscenza condivisa al progetto
13	Identity   Definire l'identità del gruppo
15	Strategy   La pianificazione e gli imprevisti
17	Change   La gestione del cambiamento
19	Team building   Dal gruppo alla squadra
20	Appendice: Fasi di un workshop
22	Bibliografia
24	Autori

# Introduzione

*Il concetto chiave in un progetto di co-housing è condivisione, non solo di spazi e servizi ma, ancor prima di valori, vision, di strategie, di idee e necessità, soprattutto in quei casi in cui il co-housing nasca dal basso, per iniziativa diretta di persone che decidono di lavorare assieme alla realizzazione di una forma dell'abitare desiderata.*

*Ogni qualvolta si formino gruppi di persone coinvolte in un'attività mirata al raggiungimento di un obiettivo preciso, la comunicazione tra i diversi soggetti diventa lo strumento principe per approdare ad una vera condivisione. Possiamo anche dirci tutti d'accordo (su un'idea, su un concetto, su una strategia da adottare) ma siamo poi certi di aver tutti la medesima cognizione di ciò su cui si è discusso? Concetti quali Sostenibilità, Solidarietà, Socialità, possono essere gli assi portanti di un progetto di co-housing, ma se strada facendo ci accorgessimo che ognuno ha un'idea diversa di quel concetto che teoricamente tutti condividono, ecco che nascerebbero tensioni, si manifesterebbero conflitti.*

*In molti casi il processo che va dalla prima idea (il concept) alla fase in cui si comincia ad abitare assieme può durare anche alcuni anni e nel frattempo può essere accaduto di tutto: può essersi modificata la composizione dei gruppi con uscite e nuovi ingressi, può essere cambiata la composizione dei singoli nuclei famigliari (separazioni o matrimoni, nascite o perdite) o la condizione economica (chi cambia lavoro, chi lo perde, chi deve affrontare altre spese non programmate), possono cambiare i referenti tecnici ed i referenti delle amministrazioni. Un turnover micidiale che deve essere gestito.*

*Appare chiaro che un gruppo di co-houser non ha nulla di diverso, nelle proprie dinamiche interne, rispetto ad*

*una qualsiasi altra organizzazione. Anzi, se vogliamo, le conflittualità e le tensioni si moltiplicano, considerando che accanto ad i fattori economici ne entrano in gioco altri che coinvolgono la sfera del privato, degli affetti, spesso una visione filosofica della vita con implicazioni etiche, in una complessità che è difficile ritrovare in altri ambiti organizzativi, che si tratti di un'impresa o di un'associazione di volontariato.*

*Da un lato quindi una complessità di relazioni (sia interne al gruppo, sia tra il gruppo ed i soggetti esterni) potenzialmente molto più problematica rispetto ad una qualsiasi altra organizzazione. Dall'altro lato un elevatissimo grado di aspettative che, per tutte le difficoltà di cui sopra, è facile vengano mortificate dagli imprevisti, dai ritardi, dai cambiamenti.*

*Problemi analoghi sono gestiti all'interno delle organizzazioni attraverso tecniche di facilitazione, attività che prevedono la presenza di un facilitatore, che svolge un ruolo a metà strada tra il consulente e il mediatore, ed aiutano il gruppo ad assumere un atteggiamento collaborativo e a condividere idee e decisioni.*

*Nelle pagine che seguono proporremo una serie di approfondimenti e di percorsi di facilitazione pensati in funzione dei momenti topici di evoluzione di un progetto di co-housing.*

*Ognuno dei percorsi proposti nasce con un obiettivo specifico e per ciascuno di essi abbiamo configurato situazioni concrete in cui può trovarsi un gruppo di co-housing, definendo dei possibili scenari applicativi.*

*Le attività di facilitazione si manifestano nel concreto in forma di workshop di durata variabile (da quattro ore a due giorni) ed una descrizione di un workshop tipo è riportata in appendice, ricordando che, al di là degli scenari tipo, ogni attività deve essere progettata in funzione degli obiettivi e delle necessità specifiche del gruppo.*





# Comunicazione e *Human Divide* nei progetti di co-housing

*The single biggest problem in communication  
is the illusion that it has taken place.*  
**George Bernard Shaw**

Possiamo definire come *Human Divide* quell'insieme di condizioni e caratteristiche degli individui (relative alle competenze, al ruolo, ai fattori emotivi e caratteriali, culturali, motivazionali, ecc.) che ostacolano una reale comunicazione tra le persone che fanno parte di un gruppo.

Nel Co-housing l'eterogeneità è una ricchezza: possono partecipare allo stesso progetto progetto la famiglia con cinque figli ed il professionista single, la mamma di giorno ed il ragazzo padre, la giovane coppia e l'anziano autosufficiente.

Tale diversità può però rivelarsi anche un problema per la comunicazione e quindi per la condivisione. L'artigiano, il professionista, il bancario o l'insegnante avranno necessariamente, per formazione ed esperienza, idee diverse di ciò che significa "investimento", "solidarietà", "privacy", "condivisione", ecc.

In qualsiasi gruppo di persone l'utilizzo

di linguaggi tecnici specialistici, pur se utilizzato con le migliori intenzioni (per far chiarezza, per essere precisi), può scavare un solco tra le persone ed anziché ottenere comunicazione si ottiene distanza tra le persone.

In un gruppo di co-houser l'*Human Divide* non si manifesta solo nelle dinamiche interne al gruppo ma anche nelle relazioni che il gruppo ha con l'esterno (tecnici, progettisti, amministratori, consulenti, ecc).

Per queste ragioni, il ruolo del facilitatore può essere indicato in molte delle fasi di sviluppo di un progetto di co-housing e non è detto che si esaurisca con la realizzazione dell'opera.

Nelle pagine che seguono mostreremo come la facilitazione possa giocare un ruolo chiave in diversi momenti della vita di un progetto di co-housing, dal formarsi del gruppo al momento in cui il progetto viene effettivamente realizzato ed abitato.

Tra le tante metodologie possibili, si è scelto di formulare dei percorsi che utilizzano il metodo LEGO® SERIOUS PLAY®, una pratica di facilitazione che rispetto ad altre ha questi vantaggi:

- è fortemente **inclusiva in fase di input** (la costruzione dei modelli) in quanto non richiede particolari doti o capacità alle persone coinvolte (a differenza ad esempio di tecniche che implicano il disegno od altre attività manuali) e le attività stesse non sono tali da porre i soggetti più fragili o inibiti in imbarazzo (come talvolta può accadere con simulazioni, giochi di ruolo, interazione teatrale, ecc);
- genera **modelli fisici concreti** (per quanto simbolici e metaforici) che possono rimanere a disposizione del gruppo quale pro-memoria attivo, capace di innescare a posteriori il ricordo dell'esperienza vissuta e condivisa e ravvivare processi, connessioni e significati attribuiti dai partecipanti;
- **i modelli fisici possono essere riutilizzati** per costituire la base da cui ripartire immaginando un percorso in più momenti distribuiti nell'arco di mesi o anni;
- è fortemente **inclusiva in fase di out-put** (story telling, confronto, condivisione) in quanto l'oggetto della comunicazione e del confronto rimane sempre il modello e le narrazioni connesse al modello risultano accessibili a tutti, a prescindere da livelli di istruzione, competenze o ruolo.

Oltre a queste motivazioni ed ai fondamenti scientifici su cui il metodo si basa, e per i quali si rimanda all'apposito capitolo, rimane il fatto che costruire mattoncino su mattoncino un modello condiviso assume di per sé una tale valenza simbolica in un progetto di co-housing da non riuscire ad immaginare niente di più adatto.



# Note sul metodo

## LEGO® SERIOUS PLAY®

Papert fu fra i primi ad adottare LEGO come strumento per l'educazione e la didattica sfruttando la stretta relazione che esiste fra le mani ed il cervello: è infatti noto che le mani sono connesse con circa il 70/80% delle nostre cellule cerebrali. Ciò implica che sfruttando queste connessioni neurali, attraverso la stimolazione simultanea di mani e cervello nella costruzione materiale di un artefatto, è possibile sollecitare l'apprendimento e il pensiero creativo. Questo è stato il principio che alla fine degli anni '90 ha portato allo sviluppo di LEGO SERIOUS PLAY [LSP], una metodologia utilizzata in ambito manageriale per aiutare le persone a pensare, condividere idee, creare team, risolvere problemi e definire le strategie aziendali. Il metodo si basa sulle concezioni teoriche di due professori dell'IMD di Ginevra, i professori J. Roos e B. Viktor, ed è stato poi elaborato nella forma attuale da Robert Rasmussen, all'epoca direttore dello sviluppo di prodotto per il mercato educational presso LEGO ed è stato ufficialmente lanciato nel gennaio 2002.

LSP è un metodo di facilitazione che consente ai partecipanti di negoziare le scelte e le proposte strategiche ed operative che coinvolgono il team.

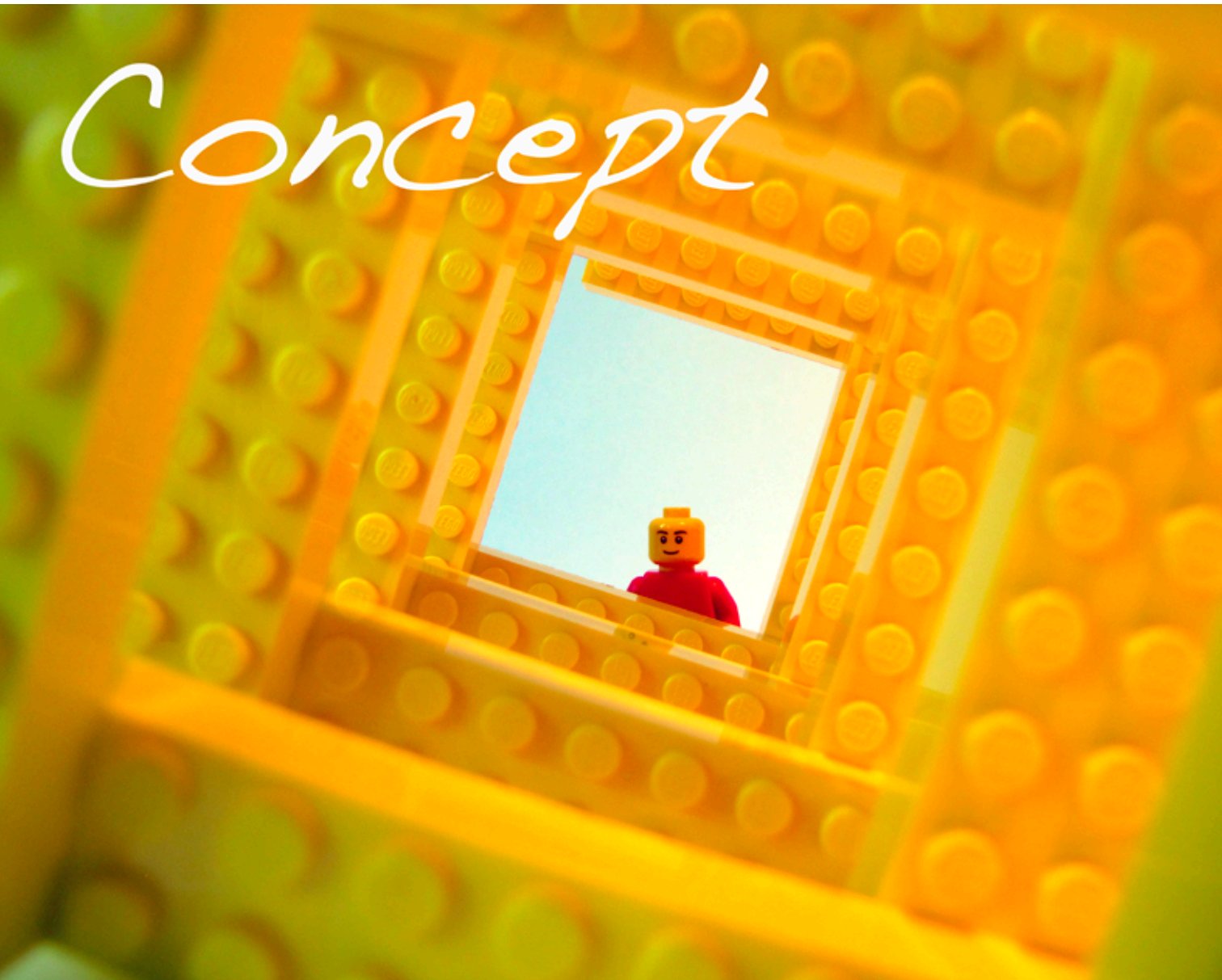
Attraverso LSP si innesca un processo collaborativo a prescindere dal ruolo e dalle competenze dei partecipanti. La condivisione delle scelte e degli obiettivi è il fattore che consente il team building ed agisce come fattore motivazionale sui singoli e sull'intero gruppo.

Un workshop LSP, sia per le dinamiche tra i partecipanti, sia per il modo in cui si attivano aree del cervello attraverso la manipolazione dei mattoncini, serve anche per far emergere idee innovative, connessioni inedite, stimolando la creatività.

Da un workshop LSP si possono attendere i seguenti risultati, forniti solo a titolo esemplificativo, poiché i risultati di un workshop vengono definiti sulla base delle esigenze del team e dalla sua composizione:

- definizione di piani strategici ed operativi
- definizione delle vision a monte di un progetto/attività
- condivisione di obiettivi dei team di lavoro
- definizione del quadro delle esigenze a monte di un progetto/attività
- elaborazione degli User Requirements di un progetto

# Concept



# Concept

## Dalla conoscenza condivisa al progetto

### **Scenario 1: Definire le aspettative ed i bisogni dell'abitare**

*In questo scenario il Concept riguarda l'idea stessa di co-housing e coinvolge i membri di una o più associazioni di co-housing, simpatizzanti e persone interessate al tema sia per ragioni personali che professionali (progettisti, tecnici della PA, Amministratori locali, ecc.).*

In questo scenario non si ha un gruppo già formato che sta elaborando un progetto ma si è in una fase precedente e conoscitiva. Un workshop in questa fase ha un compito meramente esplorativo, serve in qualche modo a fare una prima selezione a maglie larghe tra gli aspiranti co-houser ed aiuta i singoli partecipanti a confrontarsi costruttivamente con gli altri e ragionare in modo collettivo.

### **Scenario 2: entrare in sintonia con la Pubblica Amministrazione**

*In questo scenario un gruppo già definito ha individuato un territorio nel quale intende realizzare un progetto di co-housing, e deve definire, assieme all'Amministrazione, le linee generali di un percorso condiviso, individuando le esigenze specifiche del territorio per metterle a sistema con le peculiarità del gruppo stesso che può farsi erogatore di servizi.*

Il rapporto tra PA e co-housing può contemplare forme perequative e di compensazione di varia natura (un caso tipico potrebbe essere la concessione di terreni in cambio della gestione di servizi per il territorio). In questo tipo di contrattazione l'approccio non può che essere innovativo e creativo: si tratta infatti non solo di immaginare nuovi servizi ma di creare forme inedite per la loro erogazione e gestione.

### **Scenario 3: Entrare nel vivo della progettazione**

*In questo scenario un gruppo di co-housing già definito entra in contatto con il gruppo di progettazione. È un altro caso in cui il mix di competenze può generare, se gestito, un approccio del tutto innovativo al progetto: i co-houser non sono solo portatori di bisogni ma devono essere considerati parte del team di progetto.*

Elaborando un modello simbolico e concettuale che esprima i valori del progetto (che non ha quindi valenze estetiche e funzionali o di rappresentazione formale, materica o tipologica del progetto), tutti i partecipanti "giocano" con le stesse armi (i mattoncini) e con le proprie sensibilità, e viene quindi superato il divario tra le competenze tecniche e le abilità nella rappresentazione, elaborando e condividendo la suggestione iniziale che guiderà le scelte progettuali successive: il concept appunto.

# Identity





# Identity

## Definire l'identità del gruppo

*Quale è la ragione di esistenza di un organizzazione? Quali i valori condivisi e fondanti? Che cosa caratterizza un'organizzazione e come crea valore? In cosa si traduce il contributo di ogni organizzazione? E cosa vuole essere l'organizzazione?*

*Rispondere a queste domande equivale a definire l'identità di un'organizzazione.*

*Nel caso di un gruppo di co-housing, la definizione condivisa dell'identità del gruppo è altrettanto importante che per qualsiasi altra organizzazione.*

*Capire chi si è, e quindi al tempo stesso definire ciò che definisce l'appartenenza ad un gruppo e la diversità rispetto ad altri gruppi, rappresenta il primo e principale passo per la definizione delle azioni e delle strategie future.*

*Il raggiungimento dell'obiettivo finale, nel co-housing, può avvenire dopo tanto tempo ed è nei momenti di crisi, quando il gruppo ha bisogno di rafforzarsi e riprendere iniziativa, che è essenziale capire e definire i valori guida e le specificità del gruppo stesso.*

### **Scenario 1: L'identità del nucleo originale**

*In questo scenario si ha un primo nucleo di persone che decide di cominciare a collaborare ad un progetto di co-housing data l'affinità personale e degli obiettivi che ciascuno ha manifestato. Il gruppo ha necessità di riconoscere quell'insieme di valori condivisi che guiderà le scelte future.*

Definire in modo chiaro l'identità di un gruppo appena costituito può servire a rafforzare e motivare quanti già fanno parte del gruppo e aiuta il gruppo stesso a presentarsi agli altri. Una identità forte e condivisa per altro è più in grado di "assorbire" elementi nuovi ed esterni.

### **Scenario 2: L'identità del gruppo consolidato**

*In questo scenario si ha un nucleo di persone ormai consolidato e determinato. Può essere passato molto tempo dal momento in cui il nucleo originario ha cominciato a collaborare. Nel frattempo possono essere intervenuti molti cambiamenti.*

Interrogarsi sull'identità di un gruppo consolidato, anche quando ormai si è arrivati alla realizzazione del progetto e magari anche quando è già passato del tempo da quando si è cominciato a vivere in co-housing, può servire a valutare ad esempio il proprio grado di soddisfazione o il livello di condivisione di quei valori che sono stati riconosciuti quali fondanti per un determinato gruppo, prevenendo tensioni che la co-abitazione può produrre.

# Strategy



# Strategy

## La pianificazione e gli imprevisti

*La realizzazione di un progetto di co-housing prevede l'avvio di tutta una serie di processi che seguono tempi propri e che possono essere avviati in modo funzionale e programmati (costituzione di una ragione sociale, verifica dell'accesso al credito, avvio della fase di progettazione, avvio del dialogo con la PA, ricerca di terreni/fabbricati sul mercato, ecc) e per questa ragione un approccio strategico può essere fondamentale.*

*In questa fase possono essere messe in gioco anche le singole competenze professionali e le disponibilità delle persone che partecipano al progetto.*

*Quando si arriva alla dimensione operativa e quando si comincia a chiedere a ciascuno un contributo concreto (di tempo, di denaro, di lavoro) possono nascere i primi problemi.*

*Dover negoziare ogni azione può alimentare le tensioni e conflitti ed alla lunga logorare il gruppo.*

*Negoziare una strategia è funzionale proprio ad anticipare gli scenari e le azioni conseguenti, la loro sequenza, i benefici derivanti, l'impegno richiesto, condividendo una visione complessiva a medio o lungo termine.*

### **Scenario 1: Definizione della strategia iniziale**

*In questo scenario il gruppo si è costituito ed ha chiara la propria identità. Per dare concretezza al progetto di co-housing il gruppo ha la necessità di individuare degli obiettivi a medio termine funzionali al raggiungimento dell'obiettivo finale.*

Non tutte le persone sono abituate a pensare in termini di strategia. Il contrario di una visione strategica non consiste necessariamente nel vivere giorno per giorno: si può essere prudenti, muoversi con cautela senza per questo avere una visione strategica complessiva. Una visione strategica può implicare una serie di azioni che magari non conducono direttamente ad un obiettivo, ma sono funzionali alla creazione di una serie di condizioni favorevoli allo svolgimento di un'azione che conduca ad un obiettivo intermedio. Nella visione strategica il fattore tempo (quando svolgere una certa azione) è importante. Vi sono delle azioni che sono comunque obbligate o alternative che devono essere pianificate. Il reperimento di un terreno o fabbricato avverrà sul mercato o si cercherà un accordo con la PA? Quando e come costituirsi in forma giuridica? Quando e come gestire l'accesso al credito? Quando e come far intervenire i consulenti esterni?





# Change

## La gestione del cambiamento

*Una mutazione degli scenari può mettere in seria crisi la tenuta di un gruppo di co-housing o costringere alla ridefinizione degli equilibri interni. I fattori di cambiamento possono riguardare la composizione del gruppo nel suo insieme (con nuovi ingressi o defezioni) o riguardare la situazione dei singoli nuclei famigliari o influire sulla capacità dei singoli di continuare a partecipare come prima alle attività del gruppo (ragioni di salute, cambiamento perdita del lavoro).*

*Ogni cambiamento che intervenga a modificare gli equilibri può essere un fattore per rimettere in discussione molte cose (se non tutto), far emergere delle tensioni o, se ben gestito, può rinsaldare il gruppo, rimotivare i singoli e individuare nuove prospettive.*

*Un cambiamento, senz'altro positivo, è il momento in cui il progetto di co-housing si realizza: terminato il progetto tutti i partecipanti modificheranno radicalmente il proprio stile di vita. Quanto influirà questa nuova condizione sugli equilibri del gruppo?*

### **Scenario 1: Getire il cambiamento interno**

*In questo scenario il gruppo subisce una modifica nella propria composizione a causa di defezioni o nuove acquisizioni.*

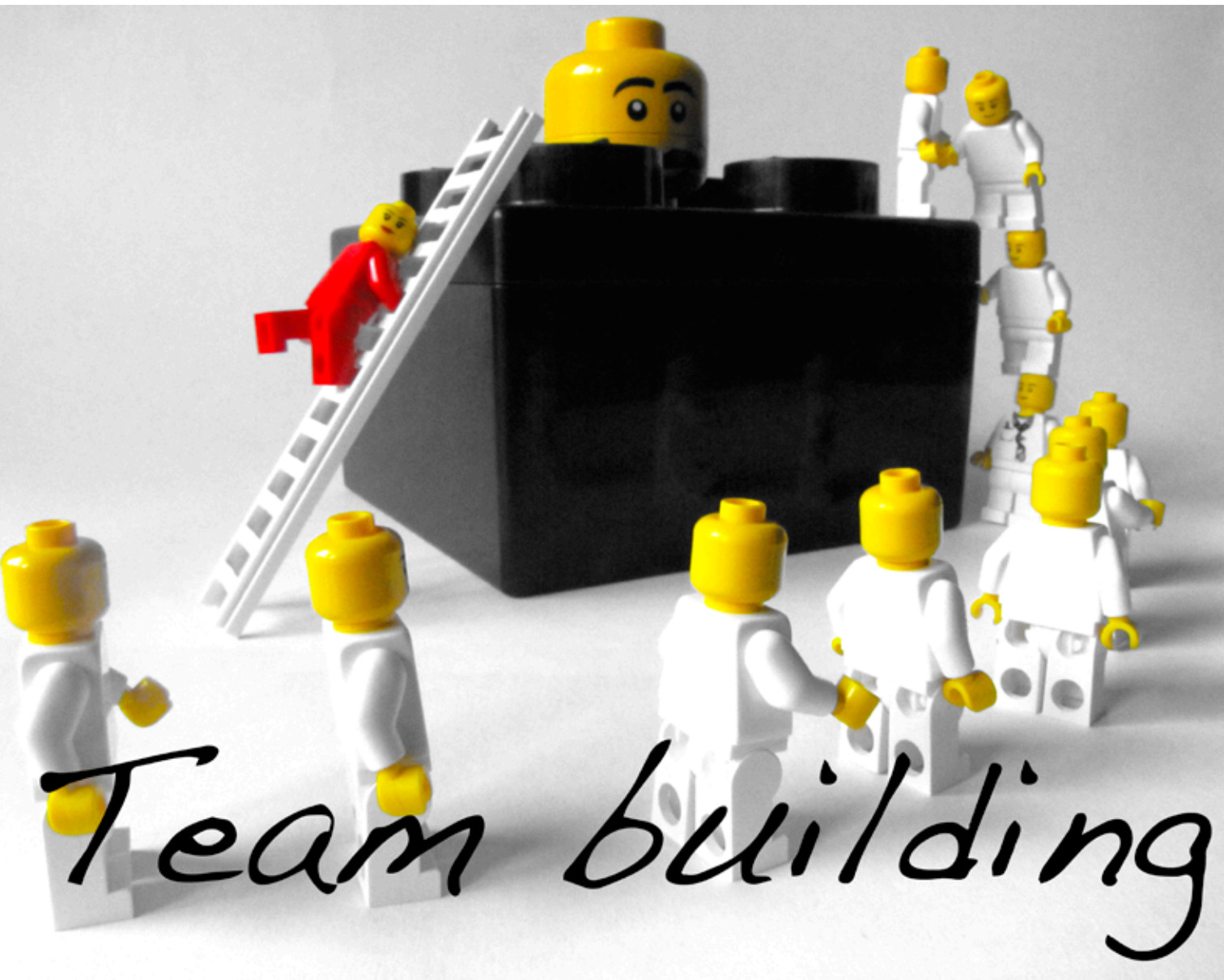
Modificandosi la composizione del gruppo, equilibri consolidati possono essere messi in crisi. I fattori di cambiamento interni devono essere gestiti e trasformati in un'opportunità.

### **Scenario 2: Getire il cambiamento esterno**

*In questo scenario a mutare sono fattori esterni (opportunità nuove che si manifestano o improvvisi impedimenti alla realizzazione di un progetto nei tempi previsti)*

I tempi di realizzazione di un progetto possono essere molto lunghi e per questa ragione possono intervenire mutamenti improvvisi degli scenari esterni di riferimento che possono mettere in crisi una visione strategica condivisa. Si possono creare tensioni tra chi intravede nella novità una opportunità positiva (perché più aderente ai propri bisogni) e chi ne avverte i limiti.

In questi casi è necessario ricomporre un quadro condiviso in quanto il fattore di novità può rivelare necessità o ostracismi fino a quel momento non rivelati.



*Team building*

# Team Building

## Dal gruppo alla squadra

*Nel co-housing i gruppi funzionano a tutti gli effetti come gruppi di lavoro: vi sono compiti, scadenze, necessità di coordinamento, decisioni da condividere, ecc. Nel co-housing quindi sono presenti potenzialmente tutti i rischi derivanti dalle dinamiche relazionali che possono dar luogo a team disfunzionali, cui si somma la necessità di valorizzare competenze qualsiasi (quelle che si hanno a disposizione) e di individuare eventualmente competenze altre ed esterne.*

*Oltre alla condivisione degli obiettivi, delle strategie, dei valori, è importante che ciascuno dei partecipanti svolga un ruolo attivo che sia riconosciuto da tutti. La presenza di competenze professionali immediatamente utili (un avvocato, un commercialista, un tecnico) dall'essere una risorsa può diventare un problema se l'impegno di alcuni non viene riequilibrato adeguatamente all'interno del gruppo (c'è chi fa di più, chi nulla, c'è chi investe professionalmente e chi finanziariamente).*

*Il riconoscere il ruolo degli altri ed il sapere che il proprio è dagli altri riconosciuto, evita l'innescarsi di tensioni e problemi e rende il team efficace ed operativo.*

### **Scenario 1: team collaborativi**

*In questo scenario il gruppo passa ad una fase operativa in cui tutti saranno chiamati a dare un proprio contributo in termini di attività, competenze, tempo. È importante che tutti assumano un ruolo e che tale ruolo si riconosca.*

Il gruppo, per diventare un team, deve operare in sintonia e su obiettivi condivisi. L'obiettivo del workshop è di innescare delle dinamiche di relazione visto che in un gruppo non si ha una sommatoria di individui, ma tutto scaturisce dall'interazione.

L'attività di team building può essere svolta all'inizio di una fase operativa o nel momento in cui entrino nel gruppo nuovi soggetti che si aggiungono al nucleo iniziale.

### **Scenario 2: Team inclusivi ed allargati**

*In questo scenario il gruppo coinvolge soggetti esterni (consulenti, progettisti, tecnici) o è coinvolto da altri soggetti in tavoli di lavoro allargati (ad esempio dalla PA).*

Un progetto di co-housing può essere una bella esperienza di progettazione partecipata se è ben gestita e se si fa in modo che le competenze di tutti (tecnici, specialisti, consulenti e co-houser) siano valorizzate. Il principio è di considerare gli "utenti finali" non come meri portatori di esigenze ma come parte attiva del team di progettazione.

# Appendice:

## Fasi di un workshop



### FASE 1 | il progetto

Sulla base degli obiettivi discussi con il facilitatore certificato, quest'ultimo elabora uno script del workshop, che stabilisce il dettaglio ed i tempi delle attività da svolgere anche in funzione del numero e del profilo dei partecipanti. La durata di un workshop può essere minimo di 3/4 ore ma può essere articolato anche in più giorni. Compito del facilitatore certificato è, in fase progettuale, anche l'ottimizzazione di obiettivi e tempo a disposizione del team.



### FASE 2 | la costruzione dei modelli

Durante il workshop vero e proprio, dopo una serie di esercizi di riscaldamento, viene chiesto ai partecipanti di costruire dei modelli simbolici e concettuali per "materializzare" la propria visione circa il tema proposto in un tempo stabilito. La costruzione di un modello con i mattoncini LEGO per la sua semplicità permette a tutti di compiere questo esercizio.



### FASE 3 | story telling

Ai partecipanti viene chiesto di descrivere il proprio modello e quindi, attraverso il modello, descrivere la propria idea circa il tema proposto.

In questa fase non entrano in gioco idee vaghe o saperi generici o specifici: l'oggetto è il modello ed il facilitatore guida i partecipanti a ragionare ed esprimersi attraverso il modello che svolge al funzione di mediatore tra i diversi partecipanti.



#### **FASE 4 | il confronto costruttivo**

Ai partecipanti viene chiesto di esprimere un parere critico (positivo o negativo) circa i modelli degli altri partecipanti.

Poiché l'oggetto di discussione sono i modelli e non le persone, ognuno è legittimato ad esprimere un parere a prescindere dal proprio ruolo o da quello del suo interlocutore, dalla posizione ricoperta all'interno del team, dai profili di competenza, ecc.



#### **FASE 5 | la costruzione del modello condiviso**

Ai partecipanti si chiede di costruire un modello unico e condiviso. In questa fase avviene la vera e propria negoziazione tra le parti. L'oggetto continua ad essere il modello e non è in discussione il ruolo dei singoli. Questa fase si conclude nel momento in cui tutti i partecipanti condividono le scelte fatte nella costruzione del modello. Tutti i partecipanti riconosceranno in quel modello concettuale il proprio contributo alla costruzione (dell'idea, della vision, del progetto, delle scelte, ecc.). In questo momento un gruppo di persone si trasforma in un team.



#### **FASE 6 | Dopo il workshop**

Al termine del workshop (i cui lavori sono solitamente registrati per generare materiale d'analisi) il facilitatore certificato fornisce al team la propria reportistica, il materiale registrato durante il workshop e, a richiesta, il modello realizzato durante il workshop. I workshop possono essere ripetuti periodicamente dagli stessi team, pianificandone la cadenza in base alle esigenze o come forme di monitoraggio nell'evoluzione di progetti complessi



# Bibliografia

- AA.VV. (2002). The Science of LEGO SERIOUS PLAY. In E. D. Ilc (Ed.). Enfield USA: Lego Group.
- Ackermann, E. (2002). Piaget's Constructivism, Papert's Constructionism: What's the difference? Massachusetts Institute of Technology.
- Alvesson, M., & Spicer, A. (2011). Metaphors we lead by : understanding leadership in the real world. London ; New York: Routledge.
- Buckingham, D. (2009). Creative' visual methods in media research: possibilities, problems and proposals. Media Culture Society, 31(Jul 2009), 633-652.
- Bürgi, P., and Jacobs, C., and J. Roos (2005) From Metaphor to Practice in the Crafting of Strategy' Journal of Management Inquiry, 14(1): 78-94.
- Bürgi, P., and J. Roos (2003) Images of Strategy European Management Journal, 2003, 21(1): 69-78.
- Cantoni L., Marchiori E., Faré M., Botturi L., Bolchini D. (2009). A systematic methodology to use Lego bricks in web communication design. In Proceedings of the 27th ACM international Conference on Design of Communication (Bloomington, Indiana, USA, October 5–07, 2009). SIGDOC '09. ACM, New York, NY: 187-192.
- Cantoni L., Botturi L., Faré M., Bolchini D. (2009). Playful Holistic Support to HCI Requirements using Lego Bricks. In M. Kurosu (ed.), Human Centered Design, HCII 2009, LNCS 5619, Springer-Verlag, Berlin Heidelberg: 844-853.
- Ematinger, R. & Schulze, S. (2012) The crisis is homemade. why we need a playful approach in teaching and practicing strategic preparedness. In: ACTA UNIVERSITATIS AGRICULTURAE ET SILVICULTURAE MENDELIANAE BRUNENSIS. Volume LX. 7. Issue 2, 2012 :59-67
- Gauntlett, D. Using creative visual research methods to understand media audiences. Medien Pedagogik, 4(1),
- Gauntlett, D. (2006). David Gauntlett on Lego Serious Play.
- Gauntlett, D. (2007). Creative explorations : new approaches to identities and audiences. London: Routledge.
- Gauntlett, D., & Holzwarth, P. Creative and visual methods for exploring identities. Visual Studies, 21(1), 82-91
- Grey, F., and J. Roos (2005) Playing Seriously with Strategy Physics World, 18(2): 18-19.
- Harel, I. and Papert, S. 1991, eds. Constructionism, Ablex Publishing Corporation, Piaget, Norwood, NJ.
- Heracleous, L. & Jacobs, C. D. (2011) Crafting strategy: Embodied metaphors in practice Cambridge University Press
- Holland, J., (1995) Hidden order: How adaptation builds complexity. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Huizinga, J. (1950), Homo ludens: a study of the play-element in culture. Boston: Beacon Press
- Linder, M., Roos, J., & Victor, B. (2001). Play in organization. Retrieved from [http://www.imagilab.org/research\\_workingpapers.htm](http://www.imagilab.org/research_workingpapers.htm)
- Lakoff, G. (1987). Image Metaphors. Metaphor and Symbolic Activity, 11(3), 219-222.
- Lakoff, G., & Johnson, M. (2003). Metaphors we live by. Chicago, Ill. ; London: University of Chicago Press.
- Lissack, M., and J. Roos (1999) The Next Common Sense: Mastering Corporate Complexity through Coherence, Nicholas Brealey Publishing, London (ISBN 1 85788 240-7).
- Leung, A. K., Kim, S., Polman, E., Ong, L. S., Qiu, L., Goncalo, J. A., et al. (2012). Embodied metaphors and creative 'Acts'. Psychological science, 23(5), 502-509.
- Mercer, N. (2000). Words and minds : how we use language to think together. London: Routledge.
- Nolan, S., (2009). Physical Metaphorical Modelling with LEGO as a Technology for Collaborative Personalised Learning. In: O'Donoghue, J., (ed). Technology-supported Environments for Personalized Learning: Methods and Case Studies. (Premier Reference Source).



- Oliver, D., and J. Roos (2000) *Striking a Balance: Complexity and Knowledge Landscapes*, McGraw-Hill, Maidenhead (ISBN 0 07709 556-1).
- Oliver, D. and J. Roos (2005) 'Decision Making in High Velocity Environments: The Importance of Guiding Principles,' *Organization Studies*, 26(6): 889-913.
- Oliver, D., and J. Roos (2007) 'Constructing Organizational Identity,' *British Journal of Management*, 18(4): 342-358.
- Papert, S. (1971). *Teaching children thinking (LOGO memo)*: Massachusetts Institute of Technology, A.I. Laboratory.
- Papert, S. H. I. (1991). *Constructionsim*. Norwood, New Jersey: Ablex Publishing Corporation.
- Piaget, J. (1951) *The Child's Conception of the World*, Routledge, London.
- Rehuter, D. & Jetton, S. (2013) Stop managing Projects and start leading with Story. *Design Management Review*, Vol. 24, No. 1
- Roos, J., and B. Victor (1998) In Search Of Original Strategies: How About Some Serious Play? *IMD Perspectives for Managers*, (26) 15.
- Roos, J., and D. Oliver (1999) From Fitness Landscapes to Knowledge Landscapes', *Systemic Practice and Action Research*, 12(3): 279-293.
- Roos, J., and B. Victor (1999) Towards a Model of Strategy Making as Serious Play,' *European Management Journal*, 17(4): 348-355.
- Roos, J, Victor, B., and M. Statler, 2004, 'Playing Seriously with Strategy,' *Long-Range Planning*, 37(6): 549-568.
- Roos, J., 2004, 'Sparking Strategic Imagination,' *Sloan Management Review*, 2004, 46(1): 96.
- Roos, J., and R. Said, 2005, 'Generating Managerial Commitment and Responsibility,' *European Management Review*, 2: 48 – 58.
- Roos, J., 2006, *Thinking From Within: A Hands-On Strategy Practice*, Palgrave Macmillan, Basingstoke (ISBN 1-4039-8670-3).
- Roos, J., 'Transformative Management Education,' 2008, in *Teaching and Learning at Business Schools: Transforming the Delivery of Business Education*, Bild, M., Mårtensson, P. and K. Nilsson (eds.), Gower: 63-76.
- Said, R., Roos, J., & Statler, M. (2001). LEGO speaks. Working Paper 20. Retrieved from [http://www.imagilab.org/research\\_workingpapers.htm](http://www.imagilab.org/research_workingpapers.htm)
- Statler, M., & Roos, J. (2002). A place to play: innovating the practice of strategy research. Imagination Lab. Retrieved from [http://www.imagilab.org/research\\_workingpapers.htm](http://www.imagilab.org/research_workingpapers.htm)
- Statler, M., Roos, J., & Victor, B. (2009). Ain't Misbehavin': Taking Play Seriously in Organizations. *Journal of Change Management*, 9(1), 21 .
- Statler, J., Jacobs, J. and J. Roos (2008) Performing Strategy: Analogical Reasoning as Strategic Practice, *Scandinavian Journal of Management*, 24: 133–144
- Thibodeau, P., & Boroditsky, L. (2011). Metaphors We Think With: The Role of Metaphor in Reasoning. *PLoS ONE*, 6(2)
- Tikkanen, H., Lamberg, J. A., Parvinen, P., & Kallunki, J. P. (2005). Managerial cognition, action and the business model of the firm. *Management Decision*, 43(6), 789-809.
- Trafton, G. J., & Harrison, A. M. (2011). Embodied Spatial Cognition. *Topics in Cognitive Science*, 3(4), 686–706.
- von Krogh, G., and J. Roos (1995) *Organizational Epistemology*, Macmillan, Oxford (ISBN 0-312-12498-8).
- von Krogh, G., Roos, J., and K. Slocum (1994) 'An Essay on Corporate Epistemology', *Strategic Management Journal*, Special Issue on 'Rethinking Strategy – The Search for New Strategy Paradigms', 15: 53-71 .

## Patrizia Bertini

Consulente, ricercatrice e giornalista freelance. Una laurea in Sociolinguistica presso l'Università di Pavia nel 1999 e corsi di specializzazione in comunicazione presso la University of California San Diego (2001), inizia a lavorare nel 2000 occupandosi da subito di usabilità ed interfacce uomo-macchina. Si occupa per quasi 10 anni professionalmente di usabilità ed accessibilità del web lavorando come consulente freelance per il settore finance e CA. Ricercatrice presso l'ITTK di Budapest (Ungheria) sviluppa e approfondisce modelli di business e utilizzo della TV digitale Terrestre (DTT) come strumento per colmare il digital divide. Dal 2006 è esperto e valutatore presso la Commissione Europea (DG INFSO) per progetti legati all'e-inclusion del 6 e 7 PQ e CIP-PSP. Nel 2009 ottiene un assegno di ricerca dalla London School of Economics per ricerche legate al progetto Encore per lo sviluppo di una piattaforma digitale che agevoli il consenso e la revoca relativi al trattamento dei dati personali. Contestualmente prosegue le sue ricerche sui temi legati alla privacy ed alla qualità dei dati, conducendo focus groups con organizzazioni e grandi gruppi aziendali. Dalla sua esperienza come consulente prima e dalla possibilità di assistere durante i focus groups alle difficoltà di dialogo e comunicazione tra colleghi e persone che lavorano insieme, scaturisce la consapevolezza delle intrinseche difficoltà che le organizzazioni hanno nella gestione di progetti ed iniziative legate ad una incomunicabilità di fondo.



Sempre nel 2009, l'incontro fatale con LEGO SERIOUS PLAY: Patrizia entra subito in contatto con l'ideatore della metodologia, Robert Rasmussen, che l'accompagna nel suo percorso di ricerca. Proprio con Robert Rasmussen, nell'aprile del 2011 Patrizia si certifica come Facilitatore LEGO SERIOUS PLAY e inizia le sue sperimentazioni. Coniugando la passione per il giornalismo al metodo LEGO SERIOUS PLAY nasce l'esperienza LEGOVIEWS, un metodo di intervista originale impiegato in diversi ambiti sociali, culturali e politici (Israele, Palestina, Occupy LSX...). Successivamente coniuga il metodo LEGO SERIOUS PLAY con un approccio maieutico che applica nel 2012 con studenti della facoltà di Architettura di Ferrara. Sempre nel 2012 inizia una collaborazione con la ESC Rennes sui temi legati all'embodied cognition, creatività, intelligenza collettiva e LEGO SERIOUS PLAY.

## Carlo Bughi

Architetto, lecturer presso il Dipartimento di Architettura dell'Università di Ferrara. Si laurea in architettura a Firenze nel 2001 e comincia a svolgere l'attività professionale a Bologna. Il suo interesse per le dinamiche ed il funzionamento dei team origina dalla prima esperienza di progettazione partecipata, in occasione del Laboratorio di via Larga nel 2006, e dalla sua attività di consulenza svolta con il gruppo E/cohosing nel 2009. Nel frattempo comincia nel 2007 la sua attività di docenza a Ferrara ed inizia la sua collaborazione con il Centro DIAPReM e successivamente con il TekneHub, uno dei quattro laboratori del Tecnopolo di Ferrara appartenente alla Piattaforma Tematica Costruzioni della rete alta tecnologia dell'Emilia-Romagna, un programma regionale per l'innovazione, la ricerca industriale e il trasferimento tecnologico primo in Italia. Il BIM (Building Information Modeling) è al centro della sua attività didattica e di ricerca, un approccio alla progettazione che ha nella coesione dei team uno dei principali strumenti. Per conto del Consorzio Ferrara Ricerche coordina le attività in alcuni progetti di ricerca con Nemetschek Italia, EPSON Italia, Consorzio Stile 21, L'Invisibile by Portarredo che hanno come obiettivo il trasferimento tecnologico tra università/impresa/professionisti. Consulente per la comunicazione e la formazione per MAK Building e Stora Enso nel 2012 è da quell'anno anche responsabile della sezione BIM per la rivista Paesaggio



far parte di un gruppo di lavoro per elaborare proposte per lo sviluppo delle industrie culturali e creative per la Regione Emilia Romagna. Da tutta la sua esperienza deriva la consapevolezza che in qualsiasi attività il fattore relazionale all'interno dei gruppi di lavoro è preponderante nel raggiungimento degli obiettivi rispetto alle competenze in campo. Per questa ragione se da un lato sviluppa progetti di e-learning per il trasferimento delle competenze (progetto Fafram e Daelearning con l'università di Ferrara), dall'altro si interroga sul team management. Trova la risposta nel metodo LEGO SERIOUS PLAY, applicato con successo nella attività didattica con tre workshop facilitati da Patrizia Bertini. Da quell'esperienza nasce l'idea di proporre B4Bricks a Restauo 2013 e di formulare una serie di attività di consulenza professionale e progetti editoriali con un approccio basato sul metodo LEGO SERIOUS PLAY.

# **Bricks 4 Building - Co-housing e facilitazione**

by Carlo Bughi e Patrizia Bertini

May, 2013

Edited by B4Bricks.org

[www.b4bricks.org](http://www.b4bricks.org)  
contact: [info@b4bricks.org](mailto:info@b4bricks.org)