

# **BUDOWANIE LEPSZEGO BIZNESU**

# **Z UŻYCIEM METODY LEGO<sup>®</sup> SERIOUS PLAY<sup>®</sup>**



Per Kristiansen  
Robert Rasmussen

**WILEY**

**BUDOWANIE  
LEPSZEGO  
BIZNESU**

**Z UŻYCIEM  
METODY  
LEGO®  
SERIOUS PLAY®**

Per Kristiansen  
Robert Rasmussen

APN PROMISE 2023

## **Budowanie lepszego biznesu z użyciem metody LEGO® SERIOUS PLAY®**

First published in English under the title BUILDING A BETTER BUSINESS USING THE LEGO® SERIOUS PLAY® METHOD

Copyright © 2014 by Per Kristiansen, Robert Rasmussen. All rights reserved.

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

This edition has been translated and published under licence from John Wiley & Sons, Inc.

John Wiley & Sons, Inc., takes no responsibility and shall not be made liable for the accuracy of the translation.

LEGO and SERIOUS PLAY are trademarks of the LEGO Group, 2014 The LEGO Group.

Some images used with permission, 2014 The LEGO Group.

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

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from publisher.

Polish language edition published by APN PROMISE S.A., Copyright © 2023

Autoryzowany przekład z wydania w języku angielskim, zatytułowanego: BUILDING A BETTER BUSINESS USING THE LEGO® SERIOUS PLAY® METHOD, opublikowanego przez John Wiley & Sons, Inc.

Wszystkie prawa zastrzeżone. Żadna część niniejszej książki nie może być powielana ani rozpowszechniana w jakiegokolwiek formie i w jakikolwiek sposób (elektroniczny, mechaniczny), włącznie z fotokopiowaniem, nagrywaniem na taśmy lub przy użyciu innych systemów bez pisemnej zgody wydawcy.

APN PROMISE SA, ul. Domaniewska 44a, 02-672 Warszawa

tel. +48 22 35 51 600, fax +48 22 35 51 699

e-mail: [wydawnictwo@promise.pl](mailto:wydawnictwo@promise.pl)

Książka ta przedstawia poglądy i opinie autorów. Przykłady firm, produktów, osób i wydarzeń opisane w niniejszej książce są fikcyjne i nie odnoszą się do żadnych konkretnych firm, produktów, osób i wydarzeń, chyba że zostanie jednoznacznie stwierdzone, że jest inaczej. Ewentualne podobieństwo do jakiegokolwiek rzeczywistej firmy, organizacji, produktu, nazwy domeny, adresu poczty elektronicznej, logo, osoby, miejsca lub zdarzenia jest przypadkowe i niezamierzone.

Wszystkie znaki towarowe występujące w książce mogą być własnością ich odnośnych właścicieli.

APN PROMISE SA dołożyła wszelkich starań, aby zapewnić najwyższą jakość tej publikacji. Jednakże nikomu nie udziela się rękojmi ani gwarancji.

APN PROMISE SA nie jest w żadnym wypadku odpowiedzialna za jakiegokolwiek szkody będące następstwem korzystania z informacji zawartych w niniejszej publikacji, nawet jeśli APN PROMISE została powiadomiona o możliwości wystąpienia szkód.

ISBN: 978-83-7541-520-9 (druk), 978-83-7541-521-6 (ebook)

Przekład: Krzysztof Kapustka

Redakcja: Marek Włodarz

Korekta: Ewa Swędrowska

Skład i łamanie: MAWart Marek Włodarz

# Spis treści

Przedmowa	v
Wprowadzenie – podróż!	1

## **Część I Terytorium LEGO® SERIOUS PLAY®**

<b>1</b> Potrzeba budowania lepszych biznesów	15
<b>2</b> Kłoczek LEGO®	27
<b>3</b> Definicja poważnej zabawy	39
<b>4</b> Metoda LEGO® SERIOUS PLAY®	51
<b>5</b> Rozmyślanie o terytorium LEGO® SERIOUS PLAY®	71

## **Część II LEGO® SERIOUS PLAY®: Platforma naukowa**

<b>6</b> Budowanie wiedzy – pomóż swojemu umysłowi	85
<b>7</b> Neuronauka – pojmowanie umysłu budowniczego	105
<b>8</b> Przepływ – radość z efektywnego uczenia się	121
<b>9</b> Wyobraźnia – dostrzeganie tego, czego nie ma	131
<b>10</b> W zabawie chodzi o proces	143

**Część III Działanie metody LEGO® SERIOUS PLAY®**

<b>11</b>	Działanie metody LEGO® SERIOUS PLAY® w biznesie	159
<b>12</b>	Działanie metody LEGO® SERIOUS PLAY® w firmie LEGO	197
<b>13</b>	Działanie metody LEGO® SERIOUS PLAY® poza biznesem	207
<b>14</b>	Rozważania na temat działania metody LEGO® SERIOUS PLAY®	217
<b>15</b>	Przekraczanie granic z użyciem metody LEGO® SERIOUS PLAY®	225
	O autorach	237
	Indeks	239

# Przedmowa

Naszym celem podczas pisania tej książki było dostarczenie praktycznego wprowadzenia do metody LEGO® SERIOUS PLAY®. Wyjaśniamy, dlaczego i jak została opracowana oraz jakie teorie zostały zebrane na potrzeby jej wsparcia, oferując przy tym szereg przykładów, które pokazują, jak podejście to pomogło organizacjom na całym świecie. Nie należy traktować tej książki jako podręcznika zawierającego pięć łatwych kroków do ulepszenia biznesu poprzez wykorzystywanie tego procesu. Stanowi ona raczej podróż do świata LEGO SERIOUS PLAY.

Mając to na uwadze, być może zastanawiasz się, po co właściwie czytać tę książkę?

Cóż, możesz chcieć ją przeczytać, ponieważ masz to dokuczliwe poczucie, że nie wykorzystujesz w pełni potencjału, z jakim się urodziłeś. Być może obserwowałeś dzieci – własne lub cudze – w czasie zabawy i zastanawiasz się, czy istnieje jakiś sposób na przeniesienie potęgi tej interakcji do organizacji. Być może wierzysz, że kreatywność jest procesem zespołowym i chcesz znaleźć sposób na jej odblokowanie. Może po prostu widziałeś, jak w profesjonalnych projektach ludzie o dobrych intencjach wielokrotnie podążali w różnych kierunkach. A może po prostu jesteś ciekaw, o co chodzi w tej całej poważnej zabawie.

Każdy z tych powodów jest dobry, by przeczytać tę książkę. Postawiliśmy sobie za cel pomóc Ci znaleźć odpowiedzi na te problemy, jak również, mamy nadzieję, na inne, które mogą pojawić się w trakcie czytania.

Dlaczego zdecydowaliśmy się napisać tę książkę właśnie teraz?

Jak dowiesz się z wprowadzenia do książki, metoda LEGO SERIOUS PLAY przebyła bardzo trudną i krętą drogę. Jej model biznesowy i wspierająca ją organizacja zmieniały się wiele razy. Jednak być może najważniejszym wyzwaniem była próba zrozumienia tego, co tak naprawdę definiuje tę metodę. Ostatecznie jej definicja okazała

się być bardzo solidna, co pozwoliło dokładnie wyjaśnić, czym jest metoda LEGO SERIOUS PLAY, jak działa, a także, jak może tworzyć wartość dla grup ludzi.

Oczywiście to zrozumienie wciąż będzie ewoluować, przez co więcej rzeczy stanie się jasnych, a także pojawi się nowa nauka. Jednak na ten moment osiągnęliśmy swego rodzaju plateau. Minęło już ponad 10 lat, odkąd wyszkoliliśmy pierwszych facylitatorów, a metoda ta została wdrożona w organizacjach wszystkich rodzajów na całym świecie. Była stosowana przez lokalne samorzady, globalne firmy usługowe, duże banki, startupy, międzynarodowe firmy produkcyjne i różne inne podmioty. Na stronach tej książki, a w szczególności w rozdziale 11., prezentujemy zróżnicowany zestaw przykładów. Krótko mówiąc, metoda LEGO SERIOUS PLAY jest gotowa na podzielenie się swoją historią z szerszą publicznością.

Nasuwa się kolejne oczywiste pytanie: dlaczego to *my* piszemy opowieść o LEGO SERIOUS PLAY?

Zarówno razem, jak i osobno jesteśmy częścią tej opowieści od samego jej początku. Przez ostatnią dekadę pracowaliśmy nad projektami i inicjatywami ściśle powiązanymi z LEGO SERIOUS PLAY.

Braliśmy udział w opracowywaniu tej metody, kiedy była jeszcze koncepcją badawczą, a także zarządzaliśmy nią, gdy była własnością niezależnej firmy Executive Discovery, a potem jednostką biznesową wewnątrz firmy LEGO. Opracowaliśmy i dostarczyliśmy pierwsze programy szkoleniowe dla facylitatorów, wraz z dedykowanymi im podręcznikami. Na przestrzeni lat prowadziliśmy warsztaty i programy szkoleniowe dla zespołów na całym świecie, początkowo jako pracownicy Executive Discovery, a następnie samej firmy LEGO. Obecnie funkcjonujemy jako partnerzy, którzy posiadają i prowadzą firmy specjalizujące się w metodzie LEGO SERIOUS PLAY. Robert jest dyrektorem w Rasmussen Consulting, a Per jest partnerem w firmie Trivium, obie z siedzibą w Danii. Obydwie firmy wykorzystują tę metodę globalnie.

Nasza praca nadal koncentruje się na LEGO SERIOUS PLAY. Opracowujemy i dostarczamy zindywidualizowane warsztaty dla globalnych organizacji oraz prowadzimy programy certyfikacji dla facylitatorów tej metody. Te programy są również realizowane globalnie, częściowo pod wspólną marką „Stowarzyszenia mistrzowskich

trenerów w metodzie LEGO SERIOUS PLAY<sup>®</sup>. Pełnimy również funkcję doradcą wobec LEGO, co pozwala nam ściśle współpracować z tą firmą w celu wspierania dalszego rozwoju tej metody.

Patrząc wstecz na historię LEGO SERIOUS PLAY wyraźnie widać, że były momenty, kiedy potrzeba było czegoś wyjątkowego – kiedy podejście to wymagało praktyków, wierzących, przyjaciół, sojuszników, ambasadorów, a także wytrwałości tych ludzi, aby mogło przetrwać i utrzymać dotychczasowy pęd. Choć istnieje niezliczona ilość przykładów, ograniczymy się tutaj do wymienienia Kjelda Kirka Kristiansena, właściciela firmy LEGO i wnuka jej założyciela. To właśnie wizja Kjelda Kirka Kristiansena dotycząca odmiennego sposobu prowadzenia firmy dała początek metodzie LEGO SERIOUS PLAY. Zawsze postrzegał klocki LEGO jako język, który może pomóc uwolnić ludzki potencjał i szybko zdał sobie sprawę, że LEGO SERIOUS PLAY może wprowadzić ten język do sali posiedzeń. Wiara Kjelda Kirka Kristiansena w ogromny potencjał tej metody kilkakrotnie pomogła unormować sytuację firmy. Bez niego nie byłoby żadnej opowieści o opowiedzeniu o LEGO SERIOUS PLAY, a co za tym idzie, ta książka nie mogłaby powstać.





## Wprowadzenie – podróż!

Metoda LEGO® SERIOUS PLAY® w swoim obecnym kształcie jest wynikiem podróży, która zaczęła się ponad 15 lat temu. Nie powstała ona dzięki świadomej, długotrwałej i przemyślanej strategii rozszerzania zasięgu firmy LEGO na nowy segment rynku. Nie była też wynikiem pomysowości działu marketingu reagującego na zapotrzebowanie rynku lub opracowującego nowy błyskotliwy pomysł.

Dziś nazywamy ją LEGO SERIOUS PLAY, ale kiedy powstała, nie miała nawet nazwy. Była to idea stworzona na użytek wewnętrzny, pewnego rodzaju zapotrzebowanie na bardziej pomysłowe sposoby rozwoju kierunku strategicznego i planów firmy w celu uwolnienia potencjału ludzkiego w organizacji.

W roku 1994 firma LEGO była – i wciąż jest – firmą prywatną. Właściciel Kjeld Kirk Kristiansen, którego przedstawiliśmy w przedmowie, był wówczas również dyrektorem generalnym firmy. LEGO znajdowało się na fali sukcesów przez ponad 20 lat, a perspektywy na przyszłość rysowały się w jasnych barwach. Na horyzoncie było tylko kilka ciemnych chmur. Na rynek wchodziły nowe zabawki, takie jak gry wideo, a dzieci bawiły się inaczej. Często posługiwano się terminem *dorastać młodziej*.

LEGO zaczęło odczuwać skutki tych zmian, zatem Kirk Kristiansen w naturalny sposób skierował swoją uwagę na sposoby i techniki stosowane przez siebie i kierownictwo podczas opracowywania strategii. Nie był zbytnio zadowolony z wyników ich sesji. Mimo że działalność firmy opierała się na kreatywności i wyobraźni, ich sposób opracowywania nowej strategii i nowego kierunku strategicznego wydawał się być tej wyobraźni wyraźnie *pozbawiony*.

W tym samym czasie profesorowie Bart Victor i Johan Roos ze szkoły biznesu IMD w Lozannie w Szwajcarii przypatrywali się różnym sposobom tworzenia strategii. LEGO przez kilka lat ściśle współpracowało z IMD, ponieważ szkoła

ta odgrywała znaczącą rolę w rozwoju przywództwa firmy. Pracownicy naukowci IMD świadczyli również usługi doradcze dla przedsiębiorstw. W kwestii jakości tradycyjnych podejść do opracowywania strategii dla zespołów, profesorowie Victor i Roos mieli doświadczenia podobne do Kirka Kristiansena. W 1996 r. nawiązał on więc kontakt z tymi dwoma profesorami, a cała trójka zwróciła uwagę na swoją podobną frustrację tradycyjnymi technikami opracowywania strategii. Wszyscy trzej wierzyli, że:

- Ludzie są kluczem do sukcesu organizacji – a ludzie *mogą* i *chcą* dobrze sobie radzić.
- Strategia jest czymś, czym się *żyje*, a nie czymś, co przechowuje się w dokumencie.

Niestety te dogmaty się nie sprawdzały. Nikt nie wykorzystywał w pełni swojego potencjału, a strategia nie była czymś, czym dałoby się żyć. Kirk Kristiansen zgodził się sfinansować badania nad tą zagwozdką poprzez utworzenie zależnej od LEGO oddzielnej spółki Executive Discovery. Badania doprowadziły do powstania procesu, który pozwalał LEGO na wykorzystywanie tego podejścia wewnątrz firmy, a profesorom na rozwijanie swojej pracy akademickiej w rzeczywistych warunkach. Johan i Bart mieli solidne wykształcenie akademickie w tworzeniu strategii, złożonych systemach adaptacyjnych, przywództwie i zachowaniu organizacyjnym. Firma Executive Discovery została stworzona jako organizacja kierująca tymi badaniami.

W ciągu następnych kilku lat profesorowie szkoły biznesowej praktykowali swoją koncepcję strategii z użyciem klocków LEGO zamiast zwykłych metod wykorzystujących słowa, karteczki samoprzylepne i tablice. Podstawowym założeniem było to, że jeśli rzuci się wielki stos klocków na stół i poprosi ludzi o „zbudowanie swoich strategicznych pomysłów”, ich wyobraźnia rozkwitnie jak u dzieci, a ćwiczenie to ożywi pewne koncepcje budowania strategii, takie jak tożsamość, krajobraz czy proste zasady przewodnie. Koncepcje te do dziś pozostają istotną częścią wielu zastosowań metody LEGO SERIOUS PLAY.

Przez pierwsze 45 minut tych eksperymentalnych sesji w salach posiedzeń było sporo śmiechu i zabawy. Coś jednak nie działało. Same klocki zdecydowanie nie skutkowały powstaniem nowego myślenia czy zwiększeniem wyobraźni.

Te zniechęcające doświadczenia doprowadziły do powstania pierwszego z wielu krytycznych momentów dla metody LEGO SERIOUS PLAY. Czy był to po prostu zły pomysł, który miał nigdy nie zadziałać, czy może brakowało czegoś w samej formule? Powstało kilka interesujących koncepcji strategicznych, ale nie było żadnego procesu definiującego sposób pracy z nimi przy użyciu klocków. W 1999 r. metoda LEGO SERIOUS PLAY mierzyła się ze swoim pierwszym kryzysem egzystencjalnym.

Ale zarząd Executive Discovery nie zamierzał się jeszcze poddawać. Zamiast tego zapytali Roberta – który był wówczas dyrektorem ds. badań i rozwoju w LEGO Education – czy nie zechciałby się przyjrzeć wykonalności pomysłu LEGO SERIOUS PLAY. Zgodził się to zrobić, kontynuując swoją dotychczasową pracę dla LEGO Education. Później jego koledzy z Executive Discovery często podkreślali, że poświęcał swój czas w stosunku 100/100, tj. 100 procent dla LEGO Education i 100 procent dla LEGO SERIOUS PLAY.

Robert zaczął badać, w jaki sposób posiadaną przez siebie wiedzę o uczeniu się i rozwoju dzieci mógłby zastosować w odniesieniu do dorosłych i rozwoju strategii. Wraz z niewielkim zespołem freelancerów pracujących w niepełnym wymiarze godzin postanowili złamać ten kod i w ciągu mniej niż dwóch lat opracowali metodę LEGO SERIOUS PLAY. W miarę prowadzenia dalszych prac i budowania, ich koncepcje strategii stawały się czymś więcej niż tylko teorią. W 2001 r. pierwsza wersja metody LEGO SERIOUS PLAY była gotowa i znana jako „technika myślenia, komunikacji i rozwiązywania problemów dla grup”.

Osiągnięcie tego celu wymagało ponad 20 iteracji, ton klocków LEGO, a także chęci ze strony żony Roberta, Jette, do spędzenia nieskończonych ilości godzin na umieszczaniu wszystkich tych klocków w woreczkach do zamrażania na potrzeby przygotowania zestawów próbnych. Profesorowie IMD prowadzili rzeczywiste sesje z firmami z użyciem tych prototypów. Pomogło to potwierdzić pewien wzorzec pracy z klockami, który przynosił spójne rezultaty w różnych grupach – stąd właśnie wzięła się etykieta LEGO SERIOUS PLAY. Pod koniec 2001 r. proces ten działał spójnie w różnych grupach w niezawodny i powtarzalny sposób. W tym samym roku przeszkolono

pierwszych facylitatorów, a także utworzono zespół mający na celu zapewnienie wsparcia tej metodzie.

Jednym z motywów, jaki wyłonił się z prac rozwojowych, była wartość pozwalająca grupom dostrzec cały system, którego były częścią. Pomagało im to przewidywać scenariusze i pozwalało lepiej przygotować się na przyszłość. Dysponując pełnym obrazem ich obecnego systemu – perspektywą obejmującą role zespołów, relacje i kulturę – oraz testując system z użyciem konkretnych scenariuszy, członkowie zespołów zyskiwali większą pewność siebie, wiedzę i zaangażowanie w radzenie sobie z przyszłymi wydarzeniami.

W firmie LEGO mało kto wiedział o przedsięwzięciu, którego podjął się Kjeld Kirk Kristiansen w początkowej fazie SERIOUS PLAY. Rozwój metodologii nie miał miejsca w obrębie fizycznych murów firmy LEGO w Danii. Baza Roberta – dział badań i rozwoju LEGO Education – mieściła się w odległej farmie w stanie Connecticut w Stanach Zjednoczonych. Drugą bazą było Imagination Lab w szwajcarskim Lausanne, gdzie Johan Roos, Bart Victor i ich zespół wnieśli swoją wiedzę teoretyczną, a także pilotowali ten proces i dokumentację.

Odkąd metoda ta stała się gotowa do wprowadzenia na rynek pod koniec 2001 r. minęło już ponad 12 lat. W ciągu tej dekady mierzyła się z kilkoma egzystencjalnymi wyzwaniem, z których żadne nie było związane z jakością samego procesu. Faktycznie, podejście to okazało się być jeszcze solidniejsze i bardziej ogólne niż początkowo sądzono.

Do 2002 r. opracowany został solidny model szkoleniowy, a my zaczęliśmy dostarczać programy dla facylitatorów w Stanach Zjednoczonych i Europie. W 2004 r. Per zrewidował program szkoleniowy LEGO SERIOUS PLAY dla facylitatorów, aby jeszcze bardziej podkreślić fakt, że metoda ta ma wiele możliwych zastosowań. W 2006 r. Robert zdefiniował i ustrukturyzował Techniki aplikacji, mając na celu uczynienie tego procesu łatwiejszym w zastosowaniu do szerszego zakresu tematów w obszarze rozwoju biznesowego, zespołowego i osobistego. W roku 2010 zrestrukturyzowaliśmy i rozszerzyliśmy ten program szkoleniowy. Program ten, wraz z niewielkimi aktualizacjami, używany jest do dziś.

Ta walka o LEGO SERIOUS PLAY w latach 2002 do 2010 obejmowała pytania o to, jak dopasować ten model biznesowy do łańcucha wartości LEGO. Ponieważ pomysł był dziełem Kjelda Kirka Kristiansena, przez co był bardzo spójny z jego wartościami, w 2002 r. spółka Executive Discovery przestała być motorem napędowym dla badań i nie tylko stała się właścicielem tej metodologii, ale też stała się odpowiedzialna za dostarczenie jej na rynek.

W 2001 r. firma Executive Discovery, będąca spółką LTD zarejestrowaną w Wielkiej Brytanii, została zlikwidowana, zaś w amerykańskim Connecticut utworzono spółkę Executive Discovery LLC. Robert porzucił swoją pracę w LEGO Education i został dyrektorem operacyjnym w nowej firmie Executive Discovery. Johan Roos i Bart Victor również pozostali zaangażowani, obejmując odpowiednio stanowisko w zarządzie oraz stanowisko dyrektora generalnego w niepełnym wymiarze godzin, i kontynuując jednocześnie swoje kariery naukowe.

Dlaczego taka konstrukcja z Executive Discovery – siostrzaną firmą dla LEGO – skoro w rzeczywistości Kjeld Kirk Kristiansen zapewniał całe finansowanie i był to produkt firmy LEGO?

Kirk Kristiansen miał cztery powody dla zastosowania tego podejścia. Po pierwsze, wiedział, że tak mały projekt jak ten nigdy nie wpasowałby się w usprawnioną masową produkcję zabawek firmy. Działy marketingu i produkcji natychmiast by go odrzuciły. Po drugie, bardzo trudno było oszacować jego potencjał biznesowy. Poprzez utrzymywanie projektu w małej skali i poza głównym nurtem LEGO, Kirk Kristiansen był w stanie zminimalizować ryzyko. Po trzecie, chciał, aby był to długotrwały pomysł, a nie „kolejna wielka rzecz” czy chwilowa moda podchwycona z wielkim entuzjazmem.

Czwartym powodem była nazwa „Executive Discovery”. Kirk Kristiansen obawiał się, że nazwa LEGO może stać się wadą zamiast punktem wzmocnienia, co mogło by się zdarzyć, gdyby „zabawkowy” obraz zaczął odrzucać ludzi, zamiast wzbudzać w nich zainteresowanie. Chciał również, aby nazwa tej inicjatywy sygnalizowała, że dotyczy ona sal posiedzeń i biur narożnych – miejsc, gdzie ustala się strategię. Nacisk położono więc na SERIOUS PLAY zamiast na *LEGO SERIOUS PLAY*.

W 2001 r. Per został jednym z pierwszych pracowników, którzy dołączyli do zespołu Roberta, stając się odpowiedzialnym za wprowadzenie LEGO SERIOUS PLAY na rynki europejskie. Wspólnie stworzyliśmy również zespół mistrzowskich trenerów na potrzeby programu certyfikacji LEGO SERIOUS PLAY. W okresie od 2001 do końca 2003 r. zespół Executive Discovery liczył aż do 10 bardzo różnych i wysoce zaangażowanych osób zlokalizowanych w Connecticut i Tennessee (Stany Zjednoczone), Mediolanie (Włochy) i Monachium (Niemcy).

Patrząc wstecz zdajemy sobie sprawę, że zostaliśmy pobłogosławieni pewną naiwnością. Naprawdę wierzyliśmy, że świat jest otwarty i gotowy na nasz fantastyczny proces. Postanowiliśmy opracować partnerski model biznesowy, w ramach którego organizacje podpisywałyby umowę partnerską po zakwalifikowaniu się i ukończeniu autoryzowanego szkolenia dla facylitatorów od Executive Discovery.

Wybór modelu partnerskiego z autoryzowanymi facylitatorami był wynikiem naszych wczesnych nieudanych eksperymentów. Wartość tej metody nie pochodzi z klocków LEGO, ale raczej z połączenia klocków i facylitacji tego procesu. Ten model umożliwił nam kontrolowanie tego, kto miał dostęp do własności intelektualnej i towarzyszących zestawów szkoleniowych. Pierwsi facylitatorzy zostali przeszkoleni we wrześniu 2001 r., a w styczniu 2002 r. metoda LEGO SERIOUS PLAY została oficjalnie uruchomiona z poprawionym szkoleniem dla facylitatorów.

Pod koniec 2003 r. idea LEGO SERIOUS PLAY stanęła w obliczu swojego drugiego kryzysu egzystencjalnego. Pomysł ten nie zdołał wystrzelić globalnie zgodnie z oczekiwaniem. Były jasne punkty i historie sukcesu, ale ogólnie rzecz biorąc byliśmy dalecy od realizacji naszych aspiracji.

Mimo że metoda spełniała nasze oczekiwania, marketing i sprzedaż pomysłu okazały się być znacznie trudniejsze, niż ktokolwiek przypuszczał. Relacje medialne pokazały nam, że pozbycie się wizerunku zabawki będzie praktycznie niemożliwe. Założenia biznesowe okazały się być nazbyt kosztowne, a struktura firmy nieodpowiednia. Wszystko to w połączeniu z odkryciem w szafie szkieletów finansowych nawiązujących do początków tego przedsięwzięcia sprawiło, że pod koniec grudnia 2003 r. firma Executive Discovery przestała istnieć. Zespół rozstał się, LEGO

przejęło całą własność intelektualną, a współpraca z Johanem Roosem i Bartem Victorem została zakończona.

Na początku 2004 r. firma LEGO sama znajdowała się u szczytu swojego kryzysu i walczyła o przetrwanie. W takim klimacie nie było praktycznie żadnego zainteresowania robieniem czegokolwiek z ideą LEGO SERIOUS PLAY. Na szczęście inicjatywa ta przez cały okres jej istnienia miała w firmie kilku oddanych ambasadorów, bez których dzisiaj by nie istniała. Osoby te przybyły jej na ratunek i zabezpieczyły powstanie linii biznesowej LEGO SERIOUS PLAY wewnątrz firmy, wraz z odpowiednimi zasobami niezbędnymi do zapewnienia jej dalszego rozwoju i dystrybucji. Per objął rolę dyrektora linii biznesowej pracując w swojej bazie w Mediolanie, zaś Robert zaczął budować własny biznes LEGO SERIOUS PLAY w Stanach Zjednoczonych.

Pierwszym zadaniem Pera w LEGO było przemyśleć model biznesowy i poprawić dokumentację oraz format szkoleń. Miał ponadto udowodnić, że biznes, o którego dostarczenie został poproszony, będzie w stanie osiągnąć odpowiednią sprzedaż i zysk. Miał na to czas do końca 2004 r.

Niestety jedną z pierwszych konsekwencji powrotu do firmy LEGO było przekształcenie pierwotnego modelu partnerskiego w model oparty na opłatach licencyjnych. Dokonano tego w celu uzupełnienia przychodów generowanych ze sprzedaży specjalnych zestawów LEGO SERIOUS PLAY, które nadal można było nabyć wyłącznie z ważną umową partnerską i licencyjną z LEGO.

Biznesową aspiracją było rosnać organicznie ze szczególną obserwacją kosztów. Mantrą było utrzymywanie biznesu przy życiu, zachowywanie wzrostu i robienie tego przy możliwie jak najmniejszych kosztach oraz inwestycjach. Cele zostały osiągnięte, a metoda LEGO SERIOUS PLAY wydawała się zmierzać na całkiem spokojne wody. Pod koniec 2005 r. Per odszedł, aby objąć stanowisko kierownicze poza Grupą LEGO. Pozostał jednak związany z LEGO SERIOUS PLAY za pośrednictwem stanowiska w radzie doradczej, a także kontynuował wraz z Robertem dostarczanie szkoleń dla facylitatorów w imieniu firmy LEGO.

Biznes utrzymywał się na stabilnym poziomie do 2007 r. Wszystko sprowadzało się do utrzymywania pomysłu i powolnego wzrostu, ale zaczęto spekulować, że takie



podejście może być wyłącznie tymczasowe. Coś musiało się wydarzyć. Omówione zostały dwie opcje dotyczące przyszłości. Nadszedł czas, aby albo się poddać, albo się przygotować. Około 2007 r. wybór padł na to drugie i osoby odpowiedzialne za linię biznesową LEGO SERIOUS PLAY zaczęły opracowywać nową strategię. To rozwidlenie dróg okazało się być trzecim kryzysem egzystencjalnym.

Celem było wdrożenie strategii, która mogłaby wygenerować na tyle duże przychody, aby wystarczyło na większy dedykowany zespół w firmie oraz na dalszy rozwój biznesu. Wybrana strategia była dwutorowa: rozszerzenie działalności partnerskiej poprzez wyznaczenie partnera wiodącego w każdym regionie geograficznym, oraz rozwinięcie wewnętrznych kompetencji w celu świadczenia usługi klientom końcowym – tj. rozwinięcie usługi doradczej LEGO SERIOUS PLAY.

Plan wyglądał dobrze na papierze i został wdrożony w 2007 r. Do prowadzenia biznesu zatrudniono nowego lidera, który zaczął budować wewnętrzny zespół i przygotowywać wdrożenie nowej strategii w 2008 r. Robert stał się częścią tego nowego zespołu. Na początku 2008 r. wraz z rodziną przeprowadził się z powrotem do Danii i w niepełnym wymiarze godzin dołączył do zespołu LEGO SERIOUS PLAY, prowadząc jednocześnie swój biznes LEGO SERIOUS PLAY w Stanach Zjednoczonych. Do jego obowiązków należało szkolenie facylitatorów i badanie rozwoju nowych zastosowań. Per został członkiem nowo utworzonej rady partnerów i sporadycznie funkcjonował jako zewnętrzny zasób dla zespołu.

W roku 2008 sytuacja zaczęła się robić coraz bardziej niestabilna. Zespół jako całość udowodnił, że ma ograniczone zrozumienie na temat LEGO SERIOUS PLAY oraz kultury i przywództwa firmy LEGO. Ostatecznie pod koniec roku Robert, nie widząc już żadnej innej możliwości, postanowił odejść z firmy LEGO i zespołu LEGO SERIOUS PLAY. Następnie, na początku 2009 r., gdy tylko wdrożenie zaczęło się podnosić z ziemi, nowy lider został zwolniony, co skutkowało wstrzymaniem strategii dotyczącej wzrostu i przygotowania, doprowadzając metodę LEGO SERIOUS PLAY do jej czwartego kryzysu egzystencjalnego. Od 2002 r. istniała rosnąca społeczność praktyków LEGO SERIOUS PLAY, których głównym zmartwieniem było zorientować się, w jaki sposób mogą kontynuować swoją działalność z tą metodą. Częścią tego było uzyskanie

możliwości zakupu specjalnych zestawów LEGO SERIOUS PLAY, produkowanych i dystrybuowanych przez firmę LEGO.

W maju 2010 r. firma LEGO była gotowa do ogłoszenia swojej nowej strategii wśród społeczności LEGO SERIOUS PLAY. Jednak tym razem nie było nią *poddaj się* lub *przygotuj się*. Było nią *dorośnij!* Od momentu wprowadzenia modelu biznesowego w 2002 r. zakładano, że LEGO musi mieć pełną kontrolę na tym, kogo będzie szkolić, certyfikować i przyznawać prawa do świadczenia usług klientom końcowym. Zakładano, że jeśli ten proces nie będzie znajdował się pod całkowitą kontrolą LEGO, ryzyko zniszczenia doświadczenia marki i stania się przelotną modą będzie po prostu zbyt wysokie.

Strategia „dorastania” pozwoliła na korzystanie z tej metodologii w sposób wzorowany na open source. Stała się ona znana jako model społecznościowy. Zniknęły wymagania dotyczące szkolenia certyfikacyjnego prowadzonego przez LEGO, lub wymagania dla umowy licencyjnej i partnerskiej z LEGO pozwalającej nabywać specjalne zestawy LEGO SERIOUS PLAY. LEGO postanowiło dać tej strategii dwuletni okres próbny, mając nadzieję, że koncepcja ta jest już tak dobrze znana, iż łatwiejsza dostępność doprowadzi do znaczącego wzrostu, a ugruntowana społeczność będzie wystarczająco silna, aby zapewnić użytkowanie zgodne z podstawowymi wartościami tej metody. To podejście pozwoliłoby firmie LEGO ograniczyć swoje zaangażowanie w dostarczanie materiałów LEGO SERIOUS PLAY lub wspieranie społeczności wyłącznie poprzez dedykowaną stronę internetową ([www.seriousplay.com](http://www.seriousplay.com)), jak również w coroczną konferencję poświęconą wymianie najlepszych praktyk.

Kiedy w połowie 2012 r. okres próbny dobiegł końca, zarówno wewnątrz, jak i poza firmą LEGO wniosek był jednorodny: metoda LEGO SERIOUS PLAY oraz jej społeczność wierzących i praktykujących naprawdę się rozrosła. Sprostali oni oczekiwaniom dotyczącym utrzymania jakości marki i dostawy. W rezultacie firma LEGO zobowiązała się do utrzymywania marki LEGO SERIOUS PLAY przy życiu w przyszłości. Zaakceptowała ona również, że główne powody dla takiej decyzji nie powinny być podyktowane wyłącznie wynikami dotyczącymi zysków tej linii biznesowej. W konsekwencji odpowiedzialność za tę linię biznesową została częściowo przekazana fundacji

non-profit LEGO Foundation, założonej przez rodzinę Kirka Kristiansena i powiązanej z firmą LEGO.

Kim jest ta dorosła społeczność facylitatorów LEGO SERIOUS PLAY, z których część jest zaangażowana w ten proces od samego początku? Jest to bardzo zróżnicowana grupa, której członkowie pochodzą z niemal każdego zakątka świata. Metoda udowodniła swoje działanie tak samo dobrze w Europie, Azji, Amerykach, Afryce i na Bliskim Wschodzie, w przeróżnych kulturach i w każdym języku. Zasady i techniki formujące tę metodę wydają się być wysoce uniwersalne.

Ktoś może zapytać: w jaki sposób metodologia myślenia, komunikacji i rozwiązywania problemów, taka jak LEGO SERIOUS PLAY opracowana ponad 10 lat temu, wciąż może być aktualna i odpowiednia w tej samej formie? Ale w rzeczywistości może być ona nawet *bardziej* atrakcyjna, niż kiedy zaczęła się ta podróż! Pomyślmy: chociaż 10-letni samochód nadal spełnia podstawowe wymagania, aby móc przetransportować nas z punktu A do punktu B, w dzisiejszych czasach nie byłby on szczególnie atrakcyjny. Samochody z obu tych dekad mają te same podstawowe komponenty: cztery koła, silnik, siedzenia i kierownicę. Ale w porównaniu z samochodem z 2003 roku, model z roku 2013 cechuje się znacznie niższym zużyciem paliwa i wyższym bezpieczeństwem, wygodniej się w nim podróżuje, ma bardziej elegancki wygląd i jest wyposażony w GPS, dzięki czemu zawsze wie, gdzie dokładnie się znajduje.

Byłaby to trafna metafora dla LEGO SERIOUS PLAY. Z daleka metoda ta wygląda tak samo i ma te same podstawowe elementy. Jednak dzisiaj jest znacznie bardziej złożona, niż kiedy była wprowadzana na rynek w 2002 r. Cechuje się lepszą oszczędnością paliwa – większa wartość dostarczana w krótszym czasie. Wrażenia z jazdy są szybsze – zastosowania są bardziej ukierunkowane. A informacje z kontrolki na desce rozdzielczej dla kierowcy – tj. projekt – zostały znacząco rozszerzone. Facylitacja procesów aplikacji opiera się na zrozumieniu nauki LEGO SERIOUS PLAY zamiast na intuicji i założeniach, jak miało to miejsce w pierwotnej fazie rozwoju.

Pozostając przy metaforze samochodu, można by powiedzieć, że w 2002 r. metoda LEGO SERIOUS PLAY była niczym Ford Model T, to znaczy mogliśmy ją mieć w dowolnym kolorze, pod warunkiem, że był to kolor czarny. W roku 2014 ma ona wszystkie

wymienione wcześniej cechy. Choć nadal jest to pojazd, którego zadaniem jest przewieźć nas z punktu A do punktu B, możemy mieć ją teraz w wielu wersjach, i co ważne, dostosować ją do swoich unikalnych potrzeb.

Wychowywanie metody LEGO SERIOUS PLAY od narodzin aż po jej nastoletnie lata było prawdziwie „ciężką zabawą” – taką, która miała pełno wzlotów, ale też sporo upadków. I wciąż tak jest. To, co sprawia całą frajdę, to zysk. Nie w postaci pieniędzy, ale w formie wiedzy i doświadczenia – zarówno na poziomie biznesowym, jak i osobistym – jakie zyskali użytkownicy tego procesu.

W ramach kolejnych 15 rozdziałów zapraszamy Cię do wspólnej podróży przez świat LEGO SERIOUS PLAY. Zaznajomimy Cię z tą platformą naukową, wyjaśnimy, dlaczego i jak działa, jakie są jej zastosowania oraz gdzie i na jakich problemach zadziałała. Na koniec podzielimy się niektórymi aspiracjami związanymi z jej dalszym rozwojem. Rozpoczniemy od części I, „Terytorium LEGO SERIOUS PLAY”, gdzie wyjaśnimy, dlaczego ta metoda istnieje i jakie są jej kluczowe elementy.

Przez lata wiele osób opisywało swoje spostrzeżenia wynikające ze stosowania metodologii LEGO SERIOUS PLAY jako doświadczenie zmieniające życie.

Ta książka może nie być dla Ciebie jako czytelnika aż tak przełomowym doświadczeniem, ale z drugiej strony, wszystko jest możliwe. Miłej zabawy!





## CZĘŚĆ

# Terytorium LEGO® SERIOUS PLAY®

W tej części tworzymy mapę krajobrazu lub, jak zdecydowaliśmy się go nazwać, *terytorium* LEGO SERIOUS PLAY. Omówimy cztery obszary, które mają zasadnicze znaczenie dla zrozumienia tej metody, w szczególności:

1. Potrzeby biznesowe, dla których ta metoda dostarcza świetne rozwiązanie, a także wyzwania, dla których została ona wypracowana.
2. Czym jest klocek LEGO, jaka jest jego moc i historia, w jaki sposób używany jest w LEGO SERIOUS PLAY i jaki wywiera wpływ.
3. Co rozumiemy pod pojęciem *poważnej zabawy*.
4. Jak to wszystko łączy się ze sobą w to, co definiujemy jako metodę LEGO SERIOUS PLAY.



## **Rozdział 1**

# **Potrzeba budowania lepszych biznesów**



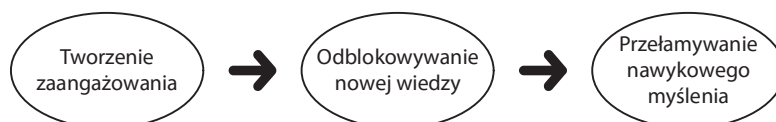


We wprowadzeniu do książki wyjaśniliśmy, że metoda LEGO® SERIOUS PLAY® została opracowana konkretnie pod kątem wyzwań stojących przed firmą LEGO. Choć od przełomu lat 2001/2002 wiele rzeczy uległo zmianie, tego rodzaju wyzwania stały się jeszcze bardziej wyraźne i pilne. Nasze doświadczenie ujawniło szereg problemów związanych ze sposobem prowadzenia działalności i zarządzania, które doprowadziły do powstania ciągłego popytu lub zapotrzebowania na metodę LEGO SERIOUS PLAY oraz zmianę, jakiej może ona dokonać.

Trzy obszary, w których LEGO SERIOUS PLAY oferuje rozwiązanie to:

1. Spotkania wykraczające poza regułę 20/80 i angażowanie się
2. Przewodnictwo w celu odblokowania
3. Przełamywanie nawykowego myślenia

Nie bez powodu przedstawiamy tę sekwencję (widoczną na rysunku 1.1) w tej konkretnej kolejności: najpierw menedżer musi przełamać dynamikę 20/80 i stworzyć spotkania, na których wszyscy się angażują i wnoszą swój wkład. Gdy to nastąpi, taka osoba musi przewodzić w celu odblokowania pełnego potencjału wszystkich uczestników, czyniąc to w sposób, który przełamuje nawykowe myślenie i prowadzi do odkrycia nowych i zaskakujących wniosków.



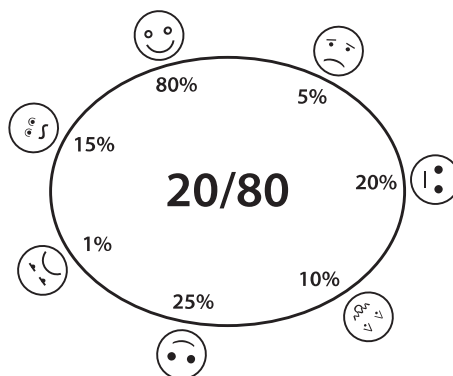
**RYSUNEK 1.1** Jak metoda tworzy wartość

Nasz opis *rodzajów* wyzwań mniej skupia się na treści, a bardziej na dynamice czy strukturze. Jest to zgodne z naszym postrzeganiem metody LEGO SERIOUS PLAY jako *języka*. Menedżer może chcieć wyjść poza regułę 20/80, przewodzić w celu odblokowania lub przełamać nawykowe myślenie w przypadku niemal każdego złożonego problemu.

Przyjrzyjmy się więc nieco bliżej tym trzem rodzajom wyzwań.

### Spotkania wykraczające poza regułę 20/80 i angażowanie się

Rysunek 1.2 przedstawia przebieg, lub brak przebiegu, większości spotkań w wielu organizacjach.



**RYSUNEK 1.2** Typowe spotkanie 20/80

Jedna lub dwie osoby, często najstarszy rangą członek i/lub gospodarz spotkania, kontrolują spotkanie i czerpią z niego przyjemność. Tych 20 procent uczestników zabiera 80 procent czasu, stąd też 20/80 w tytule. Co gorsza, osoby te zazwyczaj wnoszą tylko 70 do 80 procent swojego pełnego potencjału w celu rozwiązania problemów danego spotkania. Pozostałych 80 procent uczestników wnosi znacznie mniej, być może tylko do kilku procent własnego potencjału. Poza tym mają oni negatywne doświadczenie – poczucie, które może się nawet przełożyć na ich pracę *po* spotkaniu.

Głównym tego powodem jest to, że kilka takich dominujących, ekstrawertycznych lub szybko myślących osób przy stole natychmiast zaczyna mówić, co zachęca ich do przejścia porządku obrad oraz punktu widzenia, z jakiego omawiana jest treść. Nie