



Construindo Um Negócio Melhor com a Utilização do Método Lego Serious Play

(Building a Better Business Using the Lego Serious Play Method)

Per Kristiansen e Robert Rasmussen
DVS Editora © 2015
240 páginas
Livro: getab.li/26107

Avaliação

7 6 Aplicabilidade
8 Inovação
8 Estilo

Foco

Gestão & Liderança

Estratégia

Vendas & Marketing

Finanças

Recursos Humanos

TI, Produção & Logística

Carreira & Desenvolvimento

Pessoal

Pequenas e Médias Empresas

Economia & Política

Indústria

Negócios Globais

Conceitos & Tendências

Ideias Fundamentais

- O método Lego Serious Play cria reuniões onde todos ganham voz.
- Use o método para construir estratégias de maneira criativa.
- Use os blocos de Lego para criar metáforas e olhar as coisas por outro ângulo.
- O método é uma ferramenta para construir modelos que vão do individual ao grupo.
- O método consiste em um processo central e sete técnicas de aplicação.
- Conhecimento nasce quando juntamos teoria e estrutura.
- A brincadeira é um canal de desenvolvimento e simulação.
- Todas as partes do workshop têm uma função específica.
- Lego Serious Play pode ser usado de escolas fundamentais a MBA's.
- É preciso estar disposto a lidar com assuntos inconvenientes.

Relevância

O que você vai aprender

Neste resumo, você vai aprender: 1) Qual a estrutura do método Lego Serious Play; 2) Como o método engaja os participantes em uma reunião; e 3) Quais são as ideias fundamentais que geraram o Lego Serious Play.

Recomendação

O livro contém uma descrição detalhada da história, fundamentação teórica e aplicações da metodologia Lego Serious Play. O tema principal em todo o texto é como a metodologia pode ajudar equipes a liberarem seu potencial de resolução de problemas através de um workshop adaptado para suas necessidades específicas usando blocos de montar da Lego para resolver problemas bem definidos. A leitura apresenta fotos de modelos e explicações sobre seus significados. A *getAbstract* sugere este livro a líderes que estão em busca de uma metodologia para quebrar barreiras em reuniões e trazer soluções criativas para a mesa.

Resumo

“O desafio final do gestor é ajudar sua equipe a quebrar seus padrões de pensamento convencional.”

“LEGO SERIOUS PLAY é uma abordagem de pensamento, comunicação e resolução de problemas para tópicos que são reais para os participantes.”

Gerando participação e pensando diferente

O método Lego Serious Play surgiu com o objetivo de resolver problemas dentro da empresa de maneira criativa levando os colaboradores a maximizarem seus talentos. Com 10 anos em uso o método Lego Serious Play tomou forma e ganhou a confiança de usuários nos setores público e privado. O Lego Serious Play atende três áreas: melhorar a participação em reuniões, usar a liderança para “desbloquear” e ir além do “pensamento convencional”. Em geral, os participantes mais experientes em uma reunião têm a tendência de controlar a conversa, eles representam 20% das pessoas na sala mas usam 80% do tempo fazendo com que os outros ofereçam muito menos do que são capazes. A reação dos que se sentem deixados de fora é notória, o uso do celular e a linguagem corporal indicam que eles não estão interessados em participar. Como os participantes não estão engajados na conversa acabam por não contribuir com nenhuma solução.

Numa empresa onde a maioria é especialista em sua área encontramos uma dificuldade: pensar diferente. Costumeiramente buscamos encaixar nossas experiências em algo que já experimentamos, como resultado, quando sabemos demais sobre um assunto nos movemos sempre na mesma direção ignorando opções diferentes do nosso padrão. O líder precisa encorajar sua equipe a abandonar as soluções que mais se encaixam no padrão e enxergar as coisas por outro ângulo. Diante da necessidade de fortalecer o negócio, o líder precisa desbloquear o que cada colaborador sabe, o que eles sabem em comum, o entendimento do sistema e suas conexões, e descobrir coisas novas indo além do tradicional. O uso do método Serious Play se torna ainda mais relevante numa era em que os prazos são sempre curtos e a reação precisa ser imediata.

O bloco Lego

Na metodologia Serious Play os participantes do workshop recebem perguntas que variam em nível de complexidade e usam os blocos de lego para construir modelos que são usados em suas respostas. Tudo que for montado se transforma em instrumento para as discussões e para encontrar soluções. Para a Lego seus blocos são mais que uma brincadeira, são um canal de expressão criativa e é a partir desta premissa que surgiram os diversos usos que os blocos ganharam na educação e no mundo corporativo. Os blocos têm sido usados para criar

“Quando estão construindo algo concreto, os participantes estão também construindo novos insights e conexões em suas mentes.”

“Resumidamente, nós criamos conhecimento construindo coisas!”

“O método LEGO SERIOUS PLAY é para líderes corajosos, em organizações e grupos que estejam enfrentando desafios complexos.”

“Aprendizado significa simplesmente dar sentido a uma experiência e incorporá-la aos nossos modelos mentais de mundo.”

protótipos, simular e visualizar conceitos. Diferente do seu uso mais comum, no método Serious Play você modela conceitos abstratos, com eles podemos falar de coisas que não são palpáveis já que o objetivo é contar uma história e criar uma alegoria usando as peças coloridas. São essas alegorias que nos permitem olhar para as coisas de outro ângulo.

Conceitos fundamentais

O método Serious Play se propõe a desenvolver organizações, equipes e pessoas. Em comum estão as necessidades de obter uma nova perspectiva de algo usando a imaginação. O objetivo é que as reuniões se tornem mais participativas e mudar a realidade 20/80 fazendo com que todos contribuam plenamente. O método Serious Play possui três pilares:

1. **“Reunião intencional para utilizar a imaginação”** – Os membros se reúnem na busca de uma solução para um desafio concreto, algo que estejam vivendo ou planejando. O foco é olhar as coisas sob outro ângulo e se permitir imaginar.
2. **“Exploração e preparação, não implementação”** – Durante o processo os integrantes estão aprendendo, criando opções e desenvolvendo conhecimento compartilhado, isso lhes dá a oportunidade de reinventar a visão ou novos modelos de negócios. Essas simulações podem ajudar inclusive a entender melhor os sistemas adaptativos complexos de que estas empresas fazem parte.
3. **“Conjunto específico de regras ou linguagem”** – Uma linguagem adequada ajuda os participantes a se permitirem usar a imaginação para quebrar certos conceitos. Numa conversa sobre estratégia podem surgir vocabulário específico como “oceanos azuis”, “vantagem competitiva”, e “fazer a diferença”. O objetivo é ajudar as pessoas a se comunicarem e resolverem assuntos que fazem parte dos desafios para aquela equipe.

O método é:

1. **“Um conjunto sistemático de princípios de dinâmicas de grupos”** – O objetivo é fazer com que todos estejam engajados e que se envolvam em todas as partes do workshop, ser um facilitador e não um palestrante, ter uma conversa democrática e dar tempo para que todos reflitam e se preparem para dar suas opiniões.
2. **“Um conjunto de princípios para o uso sistemático de blocos Lego”** – As regras são: os blocos devem ser usados para trazer mais clareza sobre um assunto, podem ser montados de qualquer maneira, ninguém deve se excluir da montagem e da narrativa, seus modelos e histórias pertencem a você, mas é preciso reconhecer o que os outros construíram e estão dizendo e por fim, deve-se questionar o que foi montado e o que está sendo dito, mas nunca quem conta esta história.
3. **“O uso sistemático das técnicas de Lego Serious Play”** – Consiste em um processo central e sete Técnicas de Aplicação (TAs). O processo central é: Passo 1) Perguntas que abrem caminho para construir modelos, pensar e contar histórias; Passo 2) Montar e refletir além de buscar respostas para as perguntas; Passo 3) Compartilhar, ouvir e ser ouvido; e Passo 4) Refletir sobre o que experimentaram, qual sentido puderam extrair dali e o que o modelo significa. As sete técnicas de aplicação são:

- **Construir modelos** – O objetivo é ajudar o participante a desbloquear informações e facilitar a comunicação com os outros.
- **Construir modelos em grupo** – A equipe reflete sobre um assunto e compartilha seus modelos.
- **Criar um cenário** – A equipe analisa seus modelos em busca de fatores em comum.
- **Conectar** – A equipe trabalha para conectar estes modelos usando peças de lego, correntes, tubos, e explorar o vínculo entre estas partes.

“O aprendizado e a memória parecem se fixar melhor e durar mais quando aprendemos brincando.”

“A brincadeira nos auxilia a chegar na solução, enquanto trabalho é sobre colocar essa solução em prática.”

“É um grave erro abandonar ou jogar fora a reflexão concreta em favor de pensamento abstrato puro.”

“Um workshop LEGO SERIOUS PLAY pode construir uma proposta de valor para os consumidores sobre um novo produto, mas não produz o produto final.”

- **Construir o sistema** – Uma continuação da tarefa anterior, depois de construir um sistema, vários modelos formaram uma extensa rede que precisa ser analisada.
- **Simular emergências e tomada de decisão** – O objetivo é montar estratégias para possíveis mudanças no sistema, quais serão as ações e reações.
- **Sintetizar conceitos básicos** – Depois de montar um sistema e realizar simulações é hora de extrair algum conhecimento que pode ajudar na orientação da estratégia.

Criando conhecimento

Por que é melhor montar blocos de lego e contar histórias do que usar maneiras mais comuns de resolver problemas? Essa é a maneira preferida das crianças e muito útil também com adultos. Tente pensar em algumas coisas que lhe motivam na empresa e, a partir disso, construa um modelo com lego. Agora pense que você terá que explicar isso para uma criança, pois bem, você acabou de passar pelos passos 1 e 2 da metodologia Lego Serious Play, isto é, responder uma pergunta e construir “um modelo de lego com significado”. No próximo passo você divide o que entendeu, se tiver a oportunidade de contar isso para alguém, pode até fazê-lo ou mesmo anotar no seu celular. Por fim, o passo 4 é extrair alguma lição. No nosso exemplo, poderíamos terminar com o seguinte *insight*: “Meu trabalho é... E a coisa que eu mais gosto nele é... O motivo para essa parte ser motivadora é...” Este processo de criação e construção lhe levou a sintetizar suas ideias sobre o tema. É assim que as pessoas constroem coisas no mundo, juntando teoria e estrutura, num ciclo virtuoso, o conhecimento vai gerando mais conhecimento. Na realidade nós não temos consciência de tudo que sabemos. Por isso, ao começar a montar um modelo de lego diante de perguntas muito complexas, muitas pessoas se veem surpresas quando encontram a resposta.

Levando a brincadeira a sério

Brincar não é desperdício de tempo, a brincadeira tem funções biológicas e sociais. É através da brincadeira que desenvolvemos o cérebro. Ela também permite exercitar a capacidade de lidar com novos eventos e com a imprevisibilidade. Por ser algo muitas vezes abstrato, a brincadeira acaba sendo encarada com desconfiança. Por isso o método Serious play aborda a brincadeira com seriedade. Três características definem o Lego Serious Play: o objetivo do encontro é claro, o grupo e o local. Tudo é feito de maneira intencional e com o único objetivo de resolver um problema. No workshop é essencial deixar claro o objetivo do encontro já que isso ajuda as pessoas a se concentrarem ainda mais. As pessoas no workshop também devem ser aquelas que posteriormente irão participar das decisões encontradas ali. O local e duração do evento são decididos com antecedência e as mesas e cadeiras devem ser confortáveis.

O método Lego é um workshop com objetivos claros, mas funciona como o primeiro passo para que gestores consigam tomar decisões mais acertadas. Este processo de investigação inclui questionar, construir respostas, dividi-las com os outros e pensar criando mais *insight*. Uma empresa pode, por exemplo, usar o workshop para reunir todos os envolvidos na construção de um edifício. Nesta reunião não serão produzidos desenhos dos prédios, mas sim o resumo do projeto para que posteriormente os gestores possam decidir de maneira mais comprometida. O workshop não entrega o produto em si, mas cria um ambiente para imaginar e jogar com as possibilidades sem a pressão de acertar.

Mal-entendidos

A metodologia pode dar suporte aos tipos mais diversos de indústrias. Infelizmente existem algumas confusões a respeito do que o método é. Algumas percepções erradas sobre o método são:

“LEGO SERIOUS PLAY é mais eficiente quando o desafio é complexo e sem solução óbvia.”

“LEGO SERIOUS PLAY não é sobre o que você já sabe conscientemente; é sobre desbloquear novos conhecimentos.”

- **“O método é uma estratégia para criar e inovar”** – Esta é a primeira coisa que pensam, mas ele não tem o objetivo de ensinar ninguém a inovar.
- **“É uma atividade para fortalecer a equipe”** – Muitas pessoas usam o brinquedo Lego para dinâmicas de grupo, mas quando se trata do Serious Play este não é o objetivo.
- **“É um momento de intervalo e por isso não tem foco em um resultado”** – Muito pelo contrário, a missão é envolver o cérebro na resolução de um problema.
- **“É preciso ser criativo”** – Os blocos são representações concretas de ideias abstratas, a ideia é investigar o quanto já conhecemos.
- **“A empresa só quer vender mais kits de montagem”** – O método não nasceu de nenhuma estratégia de marketing, ele já provou sua utilidade em centenas de organizações.

Outros usos e “armadilhas”

A metodologia pode ser aplicada em outras áreas além dos negócios, em que o objetivo é engajar e descobrir algo novo e pensar por outro ângulo. O workshop funciona com os mais diversos ramos e setores. Funciona com pessoas em várias culturas e sempre são feitos sob medida. Na educação, por exemplo, o Lego oferece a possibilidade de tornar a aprendizagem algo mais concreto. Na Carolina do Norte é parte do currículo e é usado para complementar uma leitura feita, recontando os momentos mais interessantes da história e apontando o conflito e resolução dentro do texto. Em escolas de negócios pode ser usado para ajudar na interação e familiarizar os alunos com uma metodologia que pode ser usada no futuro. Eles podem reforçar o conceito de time na classe, exercitar o conceito de saber aprender e gerar ideias para projetos durante o curso além de pensarem seu processo educacional. Para os interessados no método existem algumas coisas que é preciso prestar atenção. Algumas armadilhas são:

- **Trapacear na brincadeira** – Como em todo jogo, a possibilidade de querer tirar vantagem existe. Se esses comportamentos não mudarem, o workshop pode ser desperdiçado.
- **“Eu tenho a resposta”** – Se alguém com muito poder de liderança decidir usar o workshop para impor suas verdades, o objetivo também não será alcançado. Basicamente, se você sabe o que precisa fazer, por que ficar montando Lego?
- **“Nós queremos abrir isso?”** – Se não existe interesse em trazer um assunto para a mesa não há como realizar o workshop. A metodologia Serious Play incentiva a discussão de ideias de maneira democrática e transparente.
- **“Nós queremos ser perguntados ou respondidos?”** – Como a ideia é buscar soluções, é preciso se preparar para perguntas dos facilitadores e colegas na sala. Caso a empresa queira um especialista sobre como fazer algo deve procurar outro processo.
- **Observadores** – A presença de pessoas observando o trabalho incentiva os participantes a mudarem seu modo de agir ou ficarem bloqueados.

O Lego ainda tem uma longa jornada de sucesso pela frente. Com esta abordagem as empresas conseguirão aumentar o engajamento, desbloquear conhecimentos e pensar de maneira original. A metodologia toca no mais primitivo dos instintos, a necessidade de pensar, se comunicar e usar as mãos para resolver problemas.

Sobre os autores

Robert Rasmussen liderou o departamento de pesquisa e desenvolvimento da Lego e é o principal desenvolvedor do método Lego Serious Play. **Per Kristiansen** trabalhou para o grupo Lego e se tornou o principal facilitador do método, ele atualmente é o gestor global da marca Lego Serious Play.