

乐高认真玩

- 课程时间：1-3 天
- 课程对象：组织中的核心人才
- 课程人数：5-8 人



乐高认真玩（LSP，Lego Serious Play）是一种强调“动手思考”的团队活动。参与者必须合作利用积木搭建立体场景、角色等大量的视觉隐喻，互相沟通愿景、共同迎接挑战，并从中获得更多的思考。

如果您正在对下面的话题感兴趣，不妨试试“乐高认真玩”：

- 高管战略会议
- 核心团队融合
- 跨部门沟通
- 企业文化构建
- 变革管理
- 产品创新工作坊
- 未来领导力培养计划
- 关键人才能力模型搭建

美国传奇设计师查尔斯·伊姆斯曾说“玩具不是看上去那样的稚嫩天真，玩耍和游戏是认真思考的前奏”；IDEO 创始人戴维·凯利也说，玩耍和搭建模型是更好地认知世界的工具。商业世界中无论谷歌、微软、腾讯、法拉利、奔驰，NASA、欧洲监事会、哈佛、牛津和沃顿，越来越多的现代组织开始用“玩耍”的方法来提升核心团队的凝聚力、领导力与创新能力。借助“玩耍”的力量让企业更具有创造力、觉察力，以能更好地解决问题，构建团队，提升领导力。

联想新兴市场集团服务业务部：打破企业里的“部门墙”，提高团队沟通效率与执行力



腾讯 - 产品经理爱‘拼’才能赢,搭建移动互联网平台模型

平时开会头脑风暴，通常是一个人提出想法，然后其他人围绕其想法继续纠缠，并没有达到风暴的目的。乐高认真玩4步曲：提问—独立动手—小组分享—反思，要求在每个拥有自己的答案之前，不要互相影响，细细想来，大有道理，极大地调动了每一个学员的



正如孩子从身体的运动、过家家的社交性玩乐直至通向自我认知，玩耍的历程也贯穿企业的一生，从创业维艰到飞速发展，从变革转型到迎接挑战。以下 4 个关键词基本可以概括“乐高认真玩”精神在企业中实践的思路。

关键词 1：玩乐中的探索

玩乐的显著特征是它能唤醒即兴的潜能发挥。没有职责上的强制和约束，企业参与者在玩乐中可以降低自我意识，特别是高管。大家对即将发生的游戏过程充满期待、好奇和焦虑，兴趣让大家有持续进行下去的欲望。通过玩乐中探索，人们对相异的想法和概念、未来的场景和环境，对毫不相关的几种思想进行综合，经历建设性的对话和讨论，获得新的觉察和认知，从而建立信心和能力，同时在反思自身探索体验时，也将这些收获深化。一旦达到平衡，我们会产生新的期待，开始另一个玩乐的回合。让探索尝试成为对工作的奖赏，是玩耍精神用于企业管理的上策。

认真玩耍的实质不是奖励，而是热爱和上瘾，是内在动机。这里需要指出的是，过度的绩效考核，或者，用游戏的语言说，积分，容易让内在动机外化——一个人本来自己选择了一份自己喜爱的工作，后来变成为绩效指标而工作，从而失去了对工作本身的兴趣。



关键词 2：想象力

想象力是我们感知看不见的东西的心理能力，是人类独特的能力。人们常常不加区分地使用“想象力”和“创造力”，其实创造力是应用想象力的能力。

在“乐高认真玩”的环境中，想象力包含至少三种含义：

1. 描述性想象力，比如商业模式画布、波特的五力模型、价值链等属于这种；
2. 创造性想象力，比如苹果在设计 iPad 和 iPhone 时就派上了用场；
3. 挑战性想象力，比如亚马逊做云计算，又比如众包挑战了必须雇佣员工才能开展业务等常规想法。

关键词 3：沉浸与专注

玩乐活动可以让学习和变革活动的要求和难度与个人的能力相称，让探索能力与我们所面临的挑战彼此平衡，进入最佳的“心流”（FLOW）状态。

沉浸感就是身临其境，它指的是人在非物理世界中产生的一种物理在场感。在人类心智形成中，模型搭建和游戏中的创造性活动发挥了极其重要的作用。当人们完全投入到一项游戏或任务，忘却时间和空间，在心理现实和外在世界自由穿行，就能自由联想和发挥，在时空连续的体验中充分利用学习潜力。

关键词 4：理智与愚蠢

斯坦福大学詹姆斯·马奇教授在思考人类和企业行为时，提出了对贯彻目的性、一致性和理性至上的质疑，提出了要在“理智术”之外，辅以“愚蠢的技术”。为此需要有一种机制允许我们做一些蠢事，摆脱理智逻辑的束缚，这就是玩耍。

组织可以通过玩耍和应用“愚蠢术”更好地在行动中发现目标，并取得突破。太强的目的性会阻碍企业做出真正意义上的变革，玩耍可以没有目的。事实上，手脑并用时，人们可以用想象力来解决企业最复杂的问题。手是人的第二大脑，动手能力就是大脑创新思维后的实现过程。乐高认真玩将“搭积木和讲故事”作为认真玩遵循的具体规则，这也呼应了“愚蠢术”中所谓“鼓励不一致的态度和技能，让组织更爱玩；鼓励不明智、愚蠢的行动”，通过搭建、提问、辩论，获得“无中生有”的新认知。这不但避免了传统头脑风暴中散弹打鸟式的讨论，也避免了提出不同观点时的人员情绪对立，让交流专注于问题和意义本身。