



SARAH DERRIKS-DE WIT & FRANK KOBUS

**DELEGO<sup>®</sup>**  
**SERIOUS**  
**PLAY<sup>®</sup>**  
**METHODE**  
**VOOR AGILE**  
**PROFESSIONALS**

PRAKTISCHE WERKVORMEN OM SAMEN TE  
BOUWEN AAN EEN WENDBARE ORGANISATIE

Boom

# INHOUDSOPGAVE

---

Voorwoord	7
Waarom dit boek?	11
Overzicht van alle werkvormen	14
LEGO® SERIOUS PLAY® basics	17
Jij als Facilitator	25
Facilitatietechnieken	42
Skills building en Energizers	64
Visie en strategie	94
Scrum	122
Kanban	200
Lean	208
Design Thinking	230
Check-out werkvormen	242
Team- & Persoonlijke ontwikkeling	248
Spellen en Simulaties	290
Remote werkvormen	310
Nawoord & werkvorm #99	311
Informatie over de auteurs	315
Dankwoord	316
Referentielijst	319



# VOORWOORD

---

door Rini van Solingen

**H**et komt weleens voor dat iemand klaagt over zijn of haar werk. Mijn reactie is dan doorgaans: ‘Dat is nou precies de reden dat je dat gigantische salaris krijgt!’ Als er dan een nogal verongelijkte gezichtsuitdrukking volgt, leg ik altijd uit dat je voor dingen die echt leuk zijn moet betalen. En dat je voor dingen die niet leuk zijn, wordt betaald. De Efteling vraagt entreegeld. Maar het is daar ook leuk. Tenzij je de hele dag quasi glimlachend beugeltjes dichtvouwt bij de Python. Maar daar krijg je dan weer geld voor!

Maar wat nu als we het zo kunnen regelen dat we betaald krijgen voor dat wat we leuk vinden? Hoe geweldig zou dat zijn? Het volgen van cursussen of trainingen kan in die categorie vallen. Soms heb je een leerdoel en mag je ook nog eens op training. Dat is geweldig. Maar dit is niet altijd het geval. Een van mijn openingsvragen bij een training of masterclass is altijd: ‘Wie is hier vandaag aanwezig omdat het moet van de baas?’ Meestal levert dat wel hilariteit op. Maar soms zie je daadwerkelijk een hand omhooggaan. Ik stel die deelnemer dan altijd maar gerust met het feit dat de koffie lekker is en de lunch goed.

Er is echter ook een vorm van training die écht altijd leuk is. Zelfs als je verplicht op cursus wordt gestuurd. Dat is namelijk: als je mag spelen! Werkvormen waarbij je mag spelen geven energie. Lerend spelen en ontdekken: daar kun je geen hekel aan hebben. LEGO® is hier slim op ingehaakt en biedt de mogelijkheid om spelen onderdeel te maken van workshops en trainingen met LEGO® SERIOUS PLAY®. Iedere trainer of facilitator adviseer ik om zich daarin te verdiepen. Het geeft je namelijk de kans om je deelnemers effectiever te laten leren. Er is de laatste jaren een grote hoeveelheid boeken over uitgebracht, met diverse werkvormen en -opdrachten.

Voor het agile vakgebied zijn dergelijke generieke formats een prima startpunt, maar moet je ze nog wel eerst aanpassen en/of uitbreiden.

En dat is nu precies wat Sarah en Frank hebben gedaan! Zij hebben een LEGO® SERIOUS PLAY®-boek gemaakt met 99 werkvormen, specifiek bedoeld voor agile teams en rollen. Dus, beste agile trainers, facilitators en coaches van Nederland: dit is hét moment om definitief al die PowerPointslides alleen nog maar als hand-out te gebruiken. In je sessies kun je namelijk energie én plezier combineren door het inzetten van de werkvormen uit dit boek.

En je zult ontdekken dat dat niet alleen veel leuker is voor je deelnemers, maar óók veel leuker voor jou. Ik wens je heel veel inspiratie en leesplezier toe!

Rini van Solingen

Zoeterwoude, 14 februari 2024

Rini van Solingen is spreker en auteur over snelheid en wendbaarheid ([www.rinivan-solingen.nl](http://www.rinivan-solingen.nl)). Hij is deeltijdhoogleraar aan de TU Delft en CTO bij Prowareness. Zijn bekendste boeken zijn: *Agile*, *De kracht van Scrum*, *De bijenherder*, *Toolkit voor agile coaches en scrummasters* en *Formule X*.

# VOORWOORD

---

door Michel Cloosterman

**H**et is met veel plezier en trots dat ik dit voorwoord schrijf. De geschiedenis van LEGO® SERIOUS PLAY® is er een van langzame groei en ik ben dan ook verheugd te zien dat deze methode, die aanvankelijk als rariteit werd beschouwd, nu serieus wordt genomen. Het is dan ook met een positieve wind in de rug, dat we nu op weg zijn naar 25 jaar LEGO® SERIOUS PLAY®, wereldwijd.

Het was in 2002 dat de LEGO® SERIOUS PLAY® methode gelanceerd werd als uitkomst van een project geïnitieerd door de toenmalige CEO van de LEGO® Groep. Tegelijkertijd duurde het nog even voordat de LEGO® SERIOUS PLAY® methode ook toegankelijk werd voor derden. Dat was in 2010 toen de LEGO Groep besloot de methodologie open source te maken onder de Creative Commons License Act. Het is noemenswaardig te vermelden dat Nederland een absolute early adaptor werd door in 2011 te starten met het organiseren van trainingen in het toepassen van de LEGO® SERIOUS PLAY® methode.

De LEGO® SERIOUS PLAY® methode is gebaseerd op het principe dat elk idee, ervaring of project gevisualiseerd kan worden in de vorm van driedimensionale LEGO®-modellen. De LEGO® Groep omschrijft de LEGO® SERIOUS PLAY® methode als een begeleid communicatie- en probleemoplossend proces waarbij deelnemers door een reeks vragen worden geleid. Op basis van mijn ervaring voeg ik daar het element visueel en reflectief aan toe. Door het bouwen van 3D-modellen wordt de basis gelegd voor een gemeenschappelijke taal, ongeacht cultuur of positie. Deelnemers maken gebruik van hun visuele, auditieve en tactiele vaardigheden en in tegenstelling tot traditionele bijeenkomsten, waar vaak slechts 20% van de deelnemers spreekt en de rest zwijgt, krijgt hier iedereen een stem.

In de afgelopen dertien jaar heb ik de groei van de LEGO® SERIOUS PLAY® methode van zeer dichtbij mogen zien en ervaren. Ikzelf stond aan de start van de introductie van LEGO® SERIOUS PLAY® methode in Nederland. Te midden van de financiële crises van destijds deed ik vele meet-ups en workshops. Inmiddels zijn vele facilitators opgeleid en vindt toepassing plaats in nagenoeg alle sectoren waar mensen werken, privaat of publiek, betaald of vrijwillig. Ook wordt de effectiviteit van de LEGO® SERIOUS PLAY® methode meer en meer ondersteund vanuit wetenschappelijk onderzoek en draagt het als kwalitatieve methode zelf ook weer bij. En, publicaties ....

Vanaf de ontmoeting met Sarah en Frank in januari 2023 tijdens hun training, was mij duidelijk dat het contact daar niet zou ophouden. Hun enthousiasme, hun pioniersgeest en hun betrokkenheid bij de agile wereld, zou met hun certificering als facilitator het begin worden van ... wat? Dat werd duidelijk in december 2023, toen ik gevraagd werd dit voorwoord te schrijven.

Dit boek is een mooi voorbeeld hoe de LEGO® SERIOUS PLAY® methode toepasbaar wordt gemaakt, in dit geval voor agile professionals en de specifieke behoeften van Agile-teams. Door oefeningen af te stemmen op de Agile-context, gaan teams beter begrijpen hoe ze Agile-principes en waarden kunnen toepassen en hoe ze obstakels kunnen overwinnen. Het boek staat boordevol kleinere en complexere oefeningen en is daarmee een mooi voorbeeld en hopelijk een inspiratie voor anderen om zich ofwel te trainen in de LEGO® SERIOUS PLAY® methode, dan wel hun boek te schrijven voor hun vakgebied.

Ik wens de lezer en agile professional aan de hand van de oefeningen veel speeltijd en een inspirerende ontdekkingsreis toe, samen met hun teams. Ik dank Sarah en Frank voor hun serieuze bijdrage aan de plek die LEGO® SERIOUS PLAY® inneemt aan de methodetafel.

Playfully yours,

Michel Cloosterman  
Oss, 20 mei 2024

Michel is internationaal trainer en facilitator van de LEGO® SERIOUS PLAY® methode. Hij is veelal onderweg in Europa. Naast zijn werk als ambassadeur van de LEGO® SERIOUS PLAY® methode, is hij actief als uitgever van het LSP Magazine en draagt geregeld zelf bij als auteur.

# WAAROM DIT BOEK?

---

'De taal van voetbal spreekt iedereen', wordt weleens gezegd. Wij zijn van mening dat ditzelfde van toepassing is bij LEGO®: de taal van LEGO® spreken we allemaal. In ons dagelijks leven zijn we zelf al fan van LEGO®, maar we zien ook dat LEGO® waardevol kan zijn in ons werk als agile consultants. We zien en ervaren het nut van visueel werken in combinatie met creativiteit en plezier om tot betere oplossingen van complexe vraagstukken te komen, zowel in de teams en organisaties waarin wij actief zijn als bij individuele coaching. Het werkt nu eenmaal goed wanneer je vragen en oplossingen visueel en tastbaar maakt: dan heb je iets concreets om over te praten.

LEGO® wordt in het bedrijfsleven veelal ingezet om gezamenlijk ideeën en antwoorden te vinden voor complexe vraagstukken, waarbij de link naar agile werken gelegd kan worden. Bij zulke vraagstukken is het namelijk waardevol om af te stappen van het tweedimensionale van sticky notes of PowerPoint en te kiezen voor het driedimensionaal bouwen met het gebruik van LEGO®. In dit boek willen we scrum masters, agile coaches en andere professionals die in een agile omgeving werken concrete voorbeelden geven van hoe je LEGO® kunt inzetten voor je organisatie, voor je team(s) of voor de individuen die je coacht. Want of je nu bij een agile event of bij een een-op-eensessie zit: de taal van LEGO® spreken we allemaal.



## GOED OM TE WETEN

We gebruiken een vaste opbouw en structuur voor de werkvormen:

- Doel (wat levert de werkvorm op)
- Voorbereiding (wat heb je nodig, tijdsduur)
- Stappen
- Tips

Voor de LEGO® SERIOUS PLAY® methode zijn verschillende specifieke LEGO®-sets op de markt. Deze sets zijn zo samengesteld dat ze een combinatie bevatten van DUPLO® en verschillende bouwtechnieken van LEGO®. Denk hierbij aan technisch LEGO®, specifieke verbindingen, banden, en *minifigs* (dit is de benaming die internationaal gebruikt wordt voor de minifiguren, de poppetjes). Deze combinatie is uniek voor deze specifieke sets. Je kunt er natuurlijk ook voor kiezen om eventuele sets die je thuis hebt te gebruiken, maar dan mis je mogelijk belangrijke specifieke onderdelen.

Bij elke werkvorm in dit werkboek zullen we aangeven welke sets we voor die specifieke werkvorm aanraden.

Lijst handige LEGO®-sets:

- 2000414: LEGO® SERIOUS PLAY® Starter Kit
- 200409: LEGO® SERIOUS PLAY® Window Exploration Bag
- 2000430: LEGO® SERIOUS PLAY® Identity & Landscape Kit
- 2000431: LEGO® SERIOUS PLAY® Connections Kit
- 30503: Build your own animals
- 11023: LEGO® Classic Groene bouwplaat
- 11024: LEGO® Classic Grijs bouwplaat
- 11025: LEGO® Classic Blauwe bouwplaat
- 11026: LEGO® Classic Witte bouwplaat



Links: LEGO® SERIOUS PLAY® Connections Kit  
Rechts: LEGO® SERIOUS PLAY® Identity & Landscape Kit

### TIP

Wanneer we de Starter Kit of Window Exploration Bag bij een werkvorm aanraden, bedoelen we dat iedere deelnemer een eigen kit ter beschikking moet hebben. Voor de grotere kits (Identity & Landscape Kit en Connections Kit) geldt dat één set voldoende is voor een groep van ongeveer vijftien deelnemers.

Verder is het fijn om altijd sommige kits achter de hand te hebben (al dan niet voor reserveonderdelen). LEGO® heeft tal van creatieve sets in de LEGO® Classic-lijn, waarvan een aantal ook in een handige opbergdoos zitten.

Denk bijvoorbeeld aan:

- 10698: LEGO® Classic Creatieve grote opbergdoos
- 10696: LEGO® Classic Creatieve medium opbergdoos
- 10713: LEGO® Classic Creatieve koffer
- 11030: LEGO® Classic Eindeloos veel stenen

# OVERZICHT VAN ALLE WERKVORMEN

## FACILITATIETECHNIKEN

- # 1 Het aanwijsstokje
- # 2 Het rode steentje
- # 3 Blok-voting
- # 4 Witte Olifant
- # 5 1-2-4 All
- # 6 Carrousel
- # 7 15%-oplossing
- # 8 Veranderen van perspectief
- # 9 Zebra
- # 10 Timeboxen

## SKILLS BUILDING & ENERGIZERS

- # 11 Bouwen uit het boekje
-  # 12 Bouw een dier
-  # 13 Duck challenge
-  # 14 De toren individueel
- # 15 De toren in teams
- # 16 Bruggen bouwen
- # 17 Domino reactie
-  # 18 Bouw elkaar na
-  # 19 Inspireer
- # 20 Bouwen in stilte
- # 21 2D- versus 3D-werken
- # 22 Groepeer de groep
-  # 23 Metaforen oefenen



## VISIE EN STRATEGIE

- # 24 Blauwdruk organisatiestructuur maken
- # 25 Start met het 'waarom'
- # 26 Impact mapping bouwen
- # 27 Bouwen aan een productvisie
- # 28 Value Stream Map (VSM)

- # 29 Stakeholder mapping
- # 30 KPI's & metrics
- # 31 Bouwen aan een backlog
- # 32 Bouwen van een Definition of Done (DoD)
- # 33 Pitch building

## SCRUM





### Refinement

-  # 34 User story refinement
-  # 35 Definitie van gereed (Definition of Ready)

### De sprint en sprintplanning

-  # 36 Bouw je sprintdoel  
- Definitie van succes
-  # 37 Brainstorm
- # 38 Inzicht in afhankelijkheden
- # 39 Inzicht in stakeholders tijdens je sprint
- # 40 Sprint plannen
- # 41 Pre-mortem activity

### Daily scrum (check-in)

-  # 42 Bouw je emotie
-  # 43 Wat maakte je gisteren ongelukkig?
-  # 44 Wat gaat je vandaag gelukkig maken?
-  # 45 Voortgang op sprintdoel

### Sprint review

- # 46 Bouw je delivery/cadeau
- # 47 Feedback van stakeholders

## Sprint retrospective

-  # 48 Hoe was de sprint
-  # 49 Moeilijkste moment
-  # 50 Dank je wel
-  # 51 Bekende problemen
- # 52 Nirwana
- # 53 Moodboard
-  # 54 Trots
- # 55 Fout gesprek
- # 56 Succescriteria
- # 57 De hindernisbaan
- # 58 Aan komen spoelen
- # 59 Quick wins/Marginal gains
- # 60 Drie biggetjes
- # 61 De weg naar de top
-  # 62 Energieslurpers en -gevers
- # 63 PMI - Plus, Min, Interessant

## KANBAN

- # 64 Visualiseer & start met wat je hebt
- # 65 Maak beleid expliciet



## LEAN

- # 66 Scoping
- # 67 Process mapping
- # 68 TIMWOODS, inzicht in verspillingen
- # 69 Muda, mura en muri
- # 70 Root cause-analyse
- # 71 Visgraatdiagram
- # 72 5S

## DESIGN THINKING

- # 73 Definieer het probleem
- # 74 Persona's maken
- # 75 Genereer ideeën (Ideate)
- # 76 Prototype bouwen (Prototyping)

## CHECK-OUT WERKVORMEN

-  # 77 Hoe verlaat je deze sessie?
-  # 78 Wat ga je morgen anders doen?

## TEAM- EN PERSOONLIJKE ONTWIK- KELING

-  # 79 Doelen stellen
-  # 80 Dit ben ik-mindmap
- # 81 Rollen en verantwoordelijkheden
- # 82 Definieren van teamprincipes en -waarden
- # 83 Inzicht in zelforganisatie
- # 84 Groeien als team en het pad ernaar toe bouwen
-  # 85 Introduceer elkaar
-  # 86 Overeenkomsten ontdekken
- # 87 Frustraties van teamwerk
- # 88 Onder en boven de waterlijn (het ijsbergmodel)
- # 89 Cirkel van invloed
-  # 90 Super Powers (superkrachten)
- # 91 Huidige situatie versus gewenste situatie
-  # 92 Memorabele momenten
- # 93 Ikigai
- # 94 SWOT-analyse

## SPELLEN EN SIMULATIES

- # 95 LEGO® Scrum Simulatie  
– Scrum ervaren door middel van een spel
- # 96 LEGO® Kippen challenge
- # 97 Team challenge: De geheime opdracht
- # 98 Team building: Rampeneiland  
– Samen problemen oplossen
-  # 99 Deel en inspireer

## REMOTE WERKVORMEN

Verschillende werkvormen in dit boek zijn ook remote uit te voeren. Deze herken je aan het icoontje: 





# LEGO® SERIOUS PLAY® BASICS

---

**D**e LEGO® SERIOUS PLAY® methode is ontwikkeld door Kjeld Kirk Kristiansen, de eigenaar van de LEGO® Groep, samen met een groep consultants in de late jaren '90 en begin van de jaren 2000. Het programma werd voor het eerst geïntroduceerd als een manier om strategisch denken en innovatie in organisaties te bevorderen.

De doelstellingen van de LEGO® SERIOUS PLAY® methode waren om een participatieve en inclusieve benadering te bieden voor het aanpakken van complexe vraagstukken binnen organisaties. Dit in plaats van traditionele vergaderingen en discussies, waarbij slechts enkele mensen actief betrokken zijn en anderen passief blijven; LEGO® SERIOUS PLAY® moedigt alle deelnemers aan om actief deel te nemen aan het creatieve proces. De methode is gebaseerd op het idee dat iedereen binnen een organisatie waardevolle inzichten heeft en die door middel van hands-on bouwen met LEGO® beter kunnen uitdrukken en delen. De methode stimuleert daarnaast een dieper begrip van complexe problemen en bevordert een constructievere samenwerking tussen teamleden of deelnemers.

De LEGO® SERIOUS PLAY® sets bieden een unieke ervaring. Ze worden vaak gebruikt in workshops, teambuildingsessies, strategische planningsbijeenkomsten en andere situaties waarin het belangrijk is om de collectieve intelligentie van een groep te benutten. Het werken met deze sets heeft zich in de loop der jaren verspreid naar verschillende organisaties en sectoren over de hele wereld.

## VISUEEL WERKEN

Een van de belangrijkste voordelen van deze methode is dat er visueel gebouwd wordt aan een model. Het visualiseren van bouwwerken heeft verschillende voordelen met betrekking tot de werking van je hersenen. Het is een krachtig hulpmiddel om verschillende cognitieve functies te verbeteren en algemeen denkvermogen te vergroten.

Enkele van deze voordelen zijn:

- 1. Ruimtelijk denken:** Visualiseren vereist ruimtelijk denken, waarbij je mentale beelden van objecten en ruimtes creëert en manipuleert. Dit stimuleert de hersengebieden die verantwoordelijk zijn voor ruimtelijk inzicht en helpt je beter te begrijpen hoe verschillende elementen in een bouwwerk zich met elkaar verhouden.
- 2. Creativiteit:** Door je voor te stellen hoe een structuur eruit zou kunnen zien, kun je nieuwe en innovatieve ideeën genereren. Dit stimuleert de neurale paden die verband houden met creatief denken en probleemoplossing.
- 3. Geheugenverbetering:** Het visualiseren van bouwwerken kan ook helpen om informatie beter te onthouden. Wanneer je een bouwwerk visualiseert, leg je nieuwe neurale verbindingen en veranker je de informatie in je langetermijngeheugen. Hierdoor kun je later gemakkelijker toegang krijgen tot de details van het bouwwerk.
- 4. Verbeeldingskracht:** Door je verbeeldingskracht te gebruiken, activeer je de prefrontale cortex en andere hersengebieden die betrokken zijn bij het vormen van mentale beelden. Dit kan helpen om je voorstellings- en planningsvermogen te versterken.
- 5. Focus en concentratie:** Het bouwen vereist aandacht en concentratie, wat je cognitieve vaardigheden verbetert. Door je te concentreren op het creëren van gedetailleerde mentale beelden train je je hersenen om beter te focussen op complexe taken.
- 6. Emotionele reacties:** Het visualiseren van bouwwerken kan emoties oproepen, afhankelijk van de aard van het vraagstuk. Deze emotionele reacties kunnen helpen bij het versterken van geheugenassociaties en het verbinden van een emotionele betekenis aan het bouwwerk.
- 7. Planning & organisatie:** Door bouwwerken te visualiseren, kun je beter begrijpen hoe verschillende onderdelen van een vraagstuk, project of product samenkomen en hoe ze in elkaar passen. Dit kan helpen bij het verbeteren van je planning en organisatorische vaardigheden.

## METAFOREN EN SYMBOLEN

Tijdens het bouwen met LEGO®-stenen is het de bedoeling om metaforen en symbolen te gebruiken om gedachten en ideeën uit te drukken. Deelnemers hoeven niet letterlijk te bouwen, ze kunnen ook symbolisch werken. Omdat de interpretatie van een symbool subjectief kan zijn, kan dezelfde LEGO®-constructie verschillende betekenissen hebben voor verschillende deelnemers. Wanneer deelnemers hun modellen presenteren, worden ze aangemoedigd om het verhaal achter hun creatie te delen. Dit helpt anderen om de betekenis en de intentie van het model beter te begrijpen. Daarbij is het ook voor de anderen makkelijker om te onthouden waar elk model voor staat.

### **Ervaring**

De ervaring leert dat op het einde van de dag deelnemers van een workshop nog steeds heel gedetailleerd kunnen vertellen waar een model van eerder op die dag voor stond.

## ASSOCIATIES MET KLEUREN EN VORMEN

LEGO® biedt een breed scala aan kleuren, vormen en maten, waardoor deelnemers in staat zijn om vrijwel alles te creëren wat ze zich kunnen voorstellen. Het moedigt creativiteit aan en stelt deelnemers in staat om hun verbeelding de vrije loop te laten. Er zijn geen strikte regels als het gaat om kleuren en vormen, dus bouwers kunnen experimenteren en nieuwe ideeën verkennen. Het is onmogelijk om verkeerd te bouwen!

Over het algemeen is de oorsprong van associaties met kleuren en vormen een combinatie van biologische, evolutionaire, culturele en persoonlijke factoren. Dit wordt bestudeerd in disciplines zoals psychologie, antropologie en kunstgeschiedenis om een dieper inzicht te krijgen in hoe mensen kleuren en vormen waarnemen en interpreteren. Mensen hebben de neiging om bepaalde kleuren en vormen te associëren met specifieke emoties, betekenissen en concepten. Deze associaties kunnen per persoon variëren, afhankelijk van hun individuele ervaringen, hun culturele achtergrond en de context.



Door biologische en evolutionaire invloeden hebben mensen van nature een bepaalde gevoeligheid voor kleur en vorm. Dit heeft onder andere te maken met onze overlevingsmechanismen. Zo kan bijvoorbeeld het vermogen om onderscheid te maken tussen verschillende kleuren helpen bij het herkennen van eetbare en giftige planten en het identificeren van roofdieren. Er wordt verondersteld dat onze voorouders een evolutionair voordeel hadden als ze goed waren in het herkennen van belangrijke kleur- en vormsignalen.

Daarnaast zijn er ook culturele factoren die van invloed kunnen zijn op de wijze waarop een deelnemer bouwt. De cultuur waarin iemand is opgegroeid heeft bijvoorbeeld sterke invloed op het gebruik van kleuren en specifieke vormen. Dan hebben culturele tradities, symbolen en overtuigingen invloed op de manier waarop kleuren en vormen worden geïnterpreteerd.

Ook persoonlijke ervaringen kunnen leiden tot specifieke associaties met kleuren en vormen. Iemand die positieve ervaringen heeft gehad met een bepaalde kleur of vorm, zal daar waarschijnlijk positieve associaties aan hebben overgehouden. Hetzelfde geldt natuurlijk voor negatieve ervaringen.

#### **TIP**

*Wees je tijdens het faciliteren bewust van de associaties die deelnemers kunnen hebben. Die kunnen invloed hebben op het bouwwerk dat ze maken. Hierover kun je tijdens de workshop ook vragen stellen, mogelijk geeft dit extra inzichten. Je kunt ook gebruikmaken van specifieke opdrachten die deze associaties opwekken. Een voorbeeld hiervan is #2 Het rode steentje.*

Er zijn veel verschillende associaties met kleuren mogelijk. Binnen het bedrijfsleven worden kleuren veelal geassocieerd met gedrag en eerdere ervaringen.

Een paar veelal bekende associaties met kleuren die je terug zal zien en horen zijn:

**Rood:** Rood wordt vaak geassocieerd met actie, energie, woede of directheid. Maar ook focus, durf, tempo, kracht en autoriteit zijn veelgehoorde associaties. In sommige culturen wordt rood ook geassocieerd met liefde en geluk, opwindend en passie, terwijl het in andere culturen juist geassocieerd kan worden met gevaar.

**Blauw:** Blauw kan een gevoel van rust, kalmte en sereniteit oproepen, maar deze kleur wordt ook veel gebruikt voor structuur, regels en discipline.

**Geel:** Geel symboliseert veelal vreugde en optimisme. Ook staat deze kleur voor vrolijkheid, en voor zaken van een zonnige kant bekijken. Verder kan geel staan voor analyseren en begrijpen. Naast de mogelijke associaties die deelnemers kunnen hebben met de kleur geel zijn ook de hoofdjes van de LEGO®-minifigs geel, waardoor het vanzelf een veelgebruikte kleur is bij bouwwerken.

**Groen:** Groen staat voor natuur en vernieuwing, je ziet de kleur veelal in bomen, planten en andere natuurlijke elementen terug. Groen wordt ook geassocieerd met personen die sociaal zijn en saamhorigheid en harmonie belangrijk vinden.

**Oranje:** Oranje kom je regelmatig tegen als associatie van ondernemerschap en competitiviteit. Ook wordt de kleur gebruikt om focus, kansen en concrete acties te benadrukken.

**Zwart:** Zwart wordt vaak geassocieerd met mysterie, negativiteit, het onbekende, somberheid, het kwaad of rouw. Maar ook met autoriteit; zwart wordt beschouwd als een zeer formele, elegante en prestigieuze kleur.

**Wit:** Wit symboliseert zuiverheid, dromerigheid, eenvoud en de toekomst.

Wees je ervan bewust dat deelnemers soms ook aannames kunnen doen op basis van kleuren in het bouwwerk van een ander. De kleuren zoals ze hier beschreven zijn, kunnen voor iedereen net een andere lading hebben.

#### **TIP**

*Je staat er misschien niet altijd bij stil, maar niet iedereen kan even goed kleuren onderscheiden, en soms zijn mensen zelfs kleurenblind. Dit kun je in de voorbereiding van de workshop navragen bij de groep. Wanneer je dergelijke problemen ontdekt in de workshop zelf, vraag dan even of de persoon in kwestie hulp nodig heeft en wat jij daarbij als facilitator kunt betekenen.*



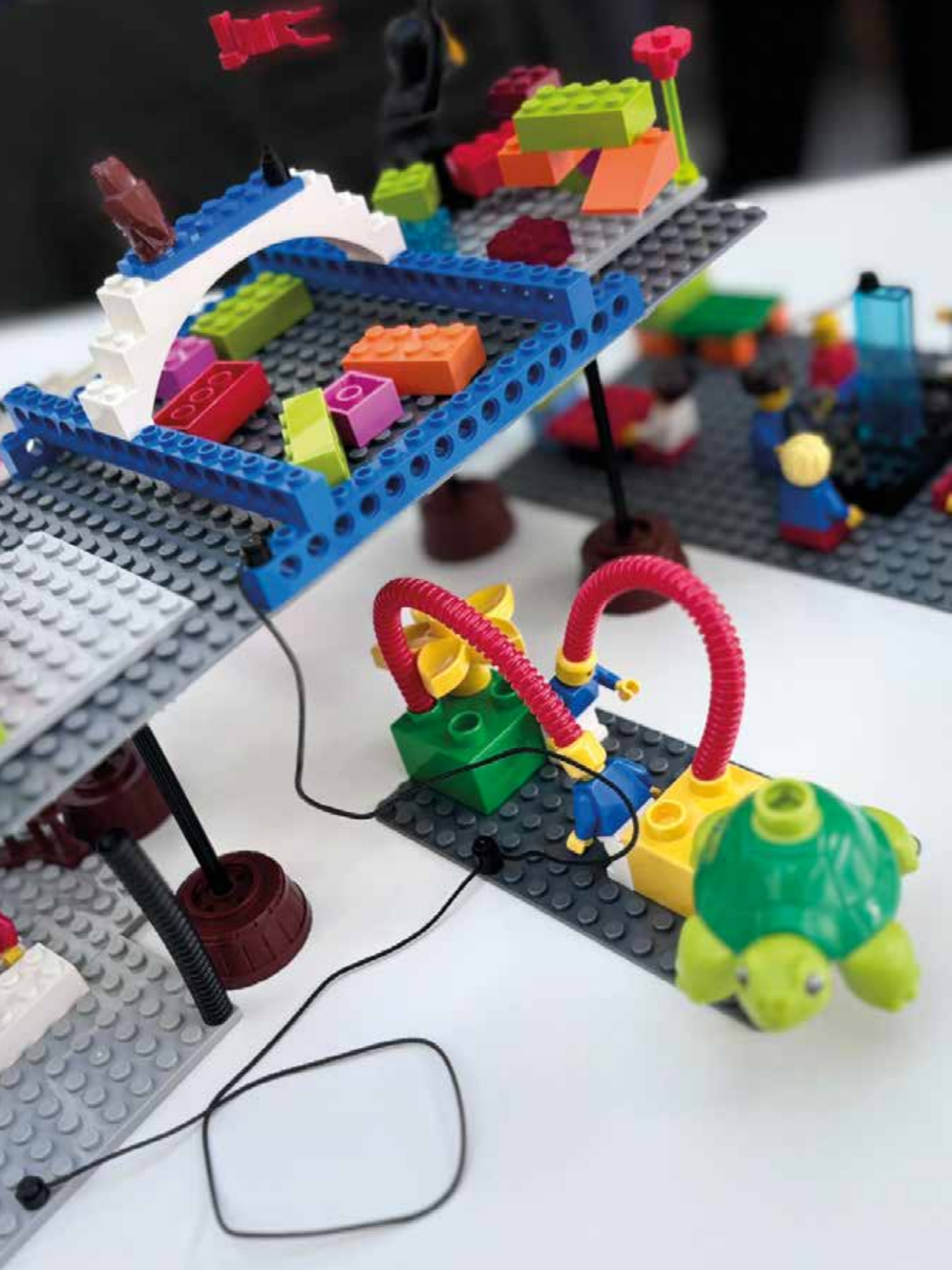
## DE UITKOMST VORMT EEN SYSTEEM

Het LEGO®-bouwwerk dat met elkaar gebouwd wordt, gaat over het bouwen van een systeem. Systemisch denken, ook wel bekend als systeemdenken, is een benadering van probleemoplossing en begrip die zich richt op het begrijpen van de complexe relaties, interacties en dynamiek binnen systemen. Een systeem kan variëren van iets eenvoudigs als een bedrijfsproces, tot iets zeer complex als een ecosysteem, een organisatie of zelfs de samenleving als geheel.

Door de relaties visueel weer te geven met behulp van LEGO® kun je verbanden en patronen beter zien en begrijpen. Deze visuele representaties kunnen daarnaast helpen bij het creëren van overzicht en structuur in complexe systemen. Hierdoor kun je de belangrijkste componenten en hun onderlinge relaties beter identificeren en analyseren. Daarnaast helpt het creëren van een dergelijk bouwwerk of systeem bij het communiceren van ideeën en het bevorderen van een gemeenschappelijk begrip binnen een team of organisatie.

Bij systemisch denken draait het vaak om het identificeren en oplossen van problemen binnen een systeem. Problemen visueel maken kan helpen bij het identificeren van knelpunten en het vinden van mogelijke oplossingen. Het wordt tevens gebruikt om verschillende gebeurtenissen te simuleren en te analyseren binnen een systeem. Dit kan helpen bij het voorspellen van de gevolgen van bepaalde beslissingen of veranderingen. Op basis hiervan kan een team of organisatie vervolgens acties definiëren.

LEGO® SERIOUS PLAY® is een krachtig hulpmiddel om de complexiteit van systemisch denken te beheren, te communiceren en te begrijpen. Daarnaast kan het helpen bij het vinden van effectievere oplossingen voor problemen binnen complexe systemen.



# JIJ ALS FACILITATOR

---

**D**e rol van facilitator is bij de LEGO® SERIOUS PLAY® methode zeer belangrijk. De effectiviteit valt of staat met goede facilitatie: je zorgt ervoor dat de doelstellingen worden bereikt en dat de discussies constructief blijven. Maar het belangrijkste is misschien nog wel dat de facilitator zorgt voor een veilige omgeving, zodat de deelnemers het maximale uit de sessie kunnen halen. Of de omgeving veilig is bepaal jij niet, maar kunnen alleen de deelnemers bepalen. Voor elke deelnemer is de term ‘veilig’ anders, wees je hiervan bewust. Scrum.org benoemt voor het faciliteren een vijftal principes,<sup>1</sup> die we hier naar het Nederlands hebben vertaald:

- **Deelnemend:** De kern van effectief faciliteren is actieve deelname en betrokkenheid, wat gedeelde verantwoordelijkheid in een team mogelijk maakt.
- **Gezond:** Een veilige omgeving betekent het creëren van een gezonde ruimte waar mensen zich veilig voelen om verschillen en zelfs tegenstrijdige perspectieven naar voren te brengen terwijl ze respectvol van elkaar leren.
- **Transparant:** Transparantie bestaat alleen als er een gedeeld begrip is.
- **Proces:** Facilitatie moet een team in staat stellen om vooruitgang te boeken in de richting van het gewenste doel van de interactie, op een manier die samenwerking en integratie bevordert en verschillende perspectieven benut.
- **Doelgericht:** Goed gefaciliteerde sessies moeten een duidelijk doel hebben waar iedereen achter staat en naartoe werkt.

---

<sup>1</sup> Facilitation Principles, Scrum.org.

Naast deze principes hebben we vanuit onze ervaring nog de volgende aandachtspunten voor je:

- **Wees helder over de spelregels voordat deelnemers starten met bouwen:** Zorg dat iedereen de spelregels begrijpt en toepast en wees daar ook alert op als facilitator. We hebben de spelregels in dit boek voor je uitgewerkt, maar voel je ook vrij om bijvoorbeeld de Scrum Values er nog aan toe te voegen. Bij het afspreken van deze spelregels is het goed om expliciet om commitment te vragen. Wanneer iedereen zich committeert aan deze spelregels en ze worden vervolgens toch overtreden, is het voor jou eenvoudiger om te verwijzen naar dat commitment en een procesinterventie te doen.
- **Moedig deelnemers aan en motiveer ze:** Niet iedereen zal even bedreven zijn met LEGO®. Geef personen de tijd om te wennen en motiveer ze om door te blijven zetten. Dit kan door middel van skills building, waarover later meer. Geef duidelijk aan dat het onmogelijk is om verkeerd te bouwen en leg uit dat de deelnemers zelf de betekenis aan de LEGO®-stenen geven.

## DEELNEMERS

Vooraf met het oog op het principe 'deelnemend', hebben we ondervonden dat je als facilitator een groep van maximaal twaalf personen goed kunt faciliteren. Dit is veelal ook de maximale groeps grootte die we zien in teams. Wanneer er meer deelnemers mee willen doen, of je team groter is, overweeg dan om een extra facilitator in te zetten. In dit boek gaan we uit van een groeps grootte van maximaal twaalf deelnemers. Hier kun je echter altijd van afwijken wanneer dit noodzakelijk is.

## OPBOUW VAN DE LEGO® SERIOUS PLAY® METHODE

De structuur die we in de onderstaande stappen bieden, helpt bij het vertellen van de verhalen van deelnemers door middel van hun modellen en geeft een duidelijke richting bij discussies en besluitvorming. Het is aan de facilitator om in te schatten hoe ver je wilt en kunt gaan. In alle gevallen is het belangrijk om een goede probleemdefinitie of vraagstelling te hebben die alle deelnemers van de workshop begrijpen.

De vaste structuur die je altijd toepast in je workshops is als volgt:

- Skills building (indien deelnemers nog onbekend zijn met de methode)
- Vraagstelling
- Individueel bouwen
- Delen
- Filmen/fotograferen
- Vragen

Dit is de basis voor het individueel bouwen. Die kan in teamverband uitgebreid worden met:

- Gezamenlijk bouwen/samenvoegen
- Creëren van een landschap (groeperen)
- Delen, aanpassen, vragen stellen
- Filmen/fotograferen

Overige opties zijn:

- Verbindingen leggen
- Facilitatietechnieken gebruiken
- Gebeurtenissen uitspelen (stel: er vindt een gebeurtenis plaats, wat zijn daar de gevolgen van? Verwerk dit in je bouwwerk)
- Externe partijen uitnodigen en het bouwwerk fysiek delen/toetsen

## **WAARDE VAN EERST ALLEEN BOUWEN**

De volgorde van eerst individueel bouwen en daarna de vervolgstappen heeft verschillende voordelen. Het individueel bouwen stimuleert zelfstandigheid. Het stelt mensen in staat om zelfstandig beslissingen te nemen, hun eigen ideeën te verkennen. Daarnaast vereist het concentratie, omdat de deelnemer zich moet richten op het voltooien van het bouwproces zonder afleiding. Hoewel individueel bouwen de nadruk legt op zelfstandigheid, is het doel vervolgens om de bouwwerken te delen en te bespreken met anderen, waardoor er ook sociale interactie wordt gestimuleerd.

Na het individueel bouwen kun je verschillende kanten op, afhankelijk van het doel van de workshop. Mogelijk is na het individueel bouwen je doel al bereikt. Anders kun je doorgaan naar een gezamenlijk bouwwerk, maar het is ook mogelijk om de individuele bouwwerken ten opzichte van elkaar te groeperen of verbinden. Bij onze werkvormen hebben we al rekening met deze opties gehouden, maar voel je vrij om er een stap aan toe te voegen of om een stap eerder al te stoppen.



## GEZAMENLIJK BOUWEN

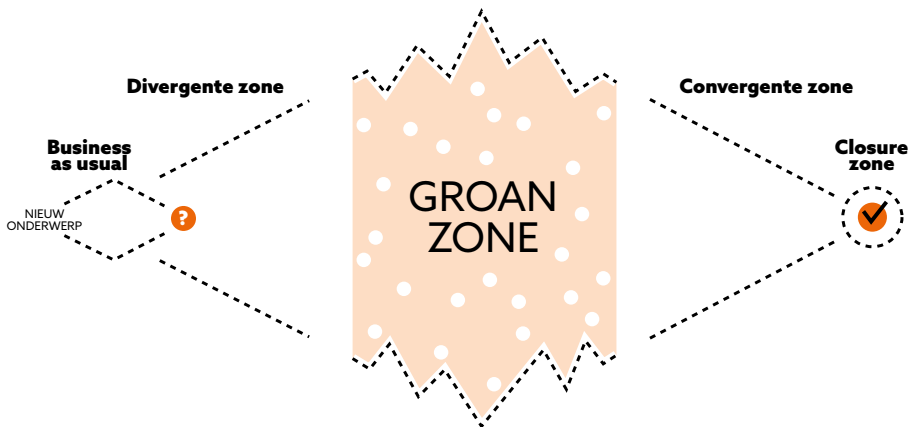
Het gezamenlijk bouwen en bespreken van de bouwwerken bevordert open communicatie en stimuleert groepsdiscussies. Het kan helpen bij het verkennen van verschillende perspectieven en het vinden van gemeenschappelijke grond. Daarnaast sluit je een gezamenlijk bouwwerk af met het gezamenlijke verhaal bij het bouwwerk. Laat de deelnemers dit gezamenlijk doornemen om te valideren of iedereen echt op één lijn zit. Laat desnoods deelnemers om de beurt een gedeelte van het bouwwerk aan elkaar toelichten om na te gaan of iedereen echt op dezelfde golflengte zit. Doe dit vóóordat je het gezamenlijke bouwwerk gaat presenteren of filmen.



### TIP

*Als deelnemers nog niet bekend zijn met werken met de methode is het verstandig om altijd eerst een skills building-activiteit te laten plaatsvinden. Zie hiervoor het hoofdstuk **Skills building & energizers**. Hoe vaker de deelnemers al hebben gebouwd met de methode, des te korter je hier aandacht aan hoeft te besteden. In onze werkvormen geven we de tijdsduur aan die voor die werkvorm nodig is, exclusief skills building of energizer.*

De LEGO® SERIOUS PLAY® methode is gericht op divergeren (veel inzichten verzamelen door individueel te laten bouwen) en daarna weer te convergeren om tot een oplossing te komen. Tussen die twee fases zit nog een heel gebied waarin deelnemers bezig zijn met de oplossingsrichtingen en waarbij ze mogelijk afscheid moeten nemen van hun eigen ideeën. Dit wordt ook wel de ‘Groan Zone’ genoemd. De Groan Zone verwijst naar de fase in een discussie of onderhandeling waarin mensen zich ongemakkelijk voelen, spanningen hoog oplopen en er weinig vooruitgang wordt geboekt. Het is een fase van ongemak die vaak voorafgaat aan een doorbraak of een constructieve oplossing. De Groan Zone is onderdeel van het zogeheten ‘Diamond Model’ en wordt gebruikt als een visueel hulpmiddel om de dynamiek van groepsprocessen te begrijpen en te verbeteren.<sup>2</sup>



Houd als facilitator rekening met deze fase. Zodra je in een sessie aan de slag gaat met een gezamenlijk bouwwerk, is het goed om regelmatig te checken of deelnemers wel hun belangrijkste punten uit hun individuele bouwwerk meenemen naar de gezamenlijke oplossing. Als er aspecten achterwege gelaten worden in het gezamenlijk bouwwerk, vraag dan aan de betreffende persoon of die daarmee instemt. Wees je er met name van bewust dat niet iedereen even makkelijk afscheid kan nemen van zijn/haar ideeën, houd daar rekening mee in je sessie en maak het ook bespreekbaar zodra je problemen op dit gebied constateert.

---

2 S. Kaner, *Facilitator's Guide to Participatory Decision-Making*, Jossey-Bass, 2014.

## TIP

*Een gezamenlijk bouwwerk wordt vaak afgesloten door het verhaal van dat bouwwerk te filmen of te fotograferen. Hiervoor geef je de groep de opdracht om het verhaal van het gezamenlijke bouwwerk te oefenen waarbij zij uitleggen wat de bouwwerken betekenen, wat je ziet en wat dit vertegenwoordigt. Dit is een goed moment om voor een laatste keer te checken of iedereen echt achter het verhaal staat of dat er alsnog wat open eindjes zijn.*

## SPELREGELS OM TE DELEN

Bij het gebruik van de LEGO® SERIOUS PLAY® methode worden spelregels gehanteerd om een gestructureerde en productieve sessie te bevorderen. Deze spelregels zorgen ervoor dat alle deelnemers actief betrokken zijn en dat de sessie gericht blijft op het bereiken van de gewenste doelen. Hoewel de exacte regels kunnen variëren afhankelijk van de facilitator en de specifieke context, zijn hier enkele veelvoorkomende spelregels:<sup>3</sup>

- **Er is geen goede en geen verkeerde manier om te bouwen.** Doordat de deelnemers metaforen en eigen associaties gebruiken tijdens het bouwen, is het onmogelijk om verkeerd te bouwen. Alles is goed. Dit is goed om te benadrukken. Het bouwwerk heeft de betekenis die de deelnemer er zelf aan geeft.
- **Respecteer elkaars bouwwerken.** Alle deelnemers moeten respect tonen voor de bouwwerken die anderen hebben gebouwd. Elk bouwwerk wordt serieus genomen en niet bekritiseerd. Wanneer een gezamenlijk bouwwerk gemaakt is, mag je pas iets veranderen aan de bijdrage van een ander wanneer je dit expliciet hebt gemaakt in de groep en de oorspronkelijke bouwer ermee akkoord is gegaan.
- **Wijs altijd naar je bouwwerk terwijl je deelt.** Het gebruik van werkvorm #1 **Het aanwijstokje** kan hierbij goed helpen. Het wijzen naar je model creëert extra focus voor zowel de verteller als de toeschouwers. Bij het filmen van de bouwwerken helpt het wijzen naar specifieke onderwerpen de facilitator in te zoomen waar nodig.
- **Denk met je handen.** Als je niet weet wat je wilt bouwen, is het vaak een goed idee om gewoon te beginnen met bouwen. Sommige deelnemers zullen eerst een heel plan of concept uitgedacht willen hebben voordat ze gaan bouwen. Dan

---

3 Open Source, 'Introduction to LEGO® SERIOUS PLAY™', seriousplay.com.

is het cruciaal dat je de deelnemer motiveert om gewoon te gaan bouwen en de handen het werk te laten doen: 'vertrouw je handen, begin met bouwen'. Eerst een plan bedenken gaat ten koste van je bouwtijd. En het bouwen stimuleert specifieke hersengebieden die creativiteit en innovatie bevorderen. Eerst zullen deelnemers dit als onwennig ervaren en over een spreekwoordelijke drempel moeten. We zien echter in vrijwel alle gevallen dat deze deelnemers vaak degenen zijn die door willen bouwen wanneer een timebox verstreken is.

- **Iedereen neemt deel aan het volledige proces.** Elke deelnemer moet actief deelnemen door een bouwwerk te bouwen. Niemand mag toekijken zonder actief deel te nemen. Wanneer je met de groep overgaat van individueel bouwen naar gezamenlijk bouwen, vorm je hierdoor een gemeenschappelijk beeld waaraan alle aanwezigen hebben bijgedragen.
- **Luister met je ogen: kijk naar het bouwwerk dat wordt gedeeld en praat over wat je ziet.** Deelnemers worden aangemoedigd om bouwwerken te bouwen met LEGO®-stenen en om hun ideeën uit te drukken. Het bouwen staat centraal in de methode en wordt gecombineerd met mondelinge communicatie om gedachten en inzichten te delen.

#### TIP

*Het is aan te raden om de spelregels fysiek in de ruimte op te hangen of ze op een andere manier te laten zien. Zo kun je er altijd naar terugverwijzen, mocht dit nodig zijn. Vooral bij een nieuwe groep raden wij aan om in het eerste uur extra te letten op het toepassen van deze regels, zodat de deelnemers eraan gewend raken. Je kunt er ook gedurende de workshop naar blijven verwijzen.*



## JE EIGEN WORKSHOP VORMGEVEN

Het is aan te raden om ter voorbereiding op een workshop een opzet te maken van de inhoud van je workshop met daarbij een tijdsplanning. Er zijn een aantal belangrijke factoren waarmee je rekening kunt houden bij het maken van de workshop. Wij gebruiken hiervoor een tweetal methodes: De 4 C's en de 6 Trumps.

De 4 C's (Connect, Concept, Concrete en Conclusion) zijn ontwikkeld door Eric Jensen.<sup>4</sup> Ze vormen een structuur voor het ontwerpen van effectieve lesactiviteiten en het faciliteren van het leren.



4 E. Jensen, *Brain-Based Learning: The New Paradigm of Teaching*, SAGE Publications Inc, 2e editie, 2008.

- **Connect (Verbinden):** Dit verwijst naar het creëren van een connectie tussen het nieuwe te leren concept en de bestaande kennis, ervaringen, interesses of emoties van de deelnemers. Door een relevante scope en kaders te bieden, en de vraag te koppelen aan wat de deelnemers al weten, wordt de betrokkenheid groter. Daarnaast is het belangrijk dat deelnemers ook een connectie hebben met elkaar, dus een gemeenschappelijk doel of probleem.
- **Concept (Conceptualiseren):** Dit houdt in dat de nieuwe concepten duidelijk en begrijpelijk worden gepresenteerd aan de deelnemers. Het gaat om het uitleggen van de kernideeën en het verstrekken van de nodige informatie om het begrip van de deelnemers te vergroten. Denk hierbij aan de spelregels, aan de vraag, maar ook aan het daadwerkelijk bouwen.
- **Concrete (Concreet maken):** Dit betreft het bouwen van voorbeelden, modellen en ervaringen. Door metaforen te gebruiken in het uitleggen van de modellen wordt het leren van elkaar verankerd in de praktijk, wat het begrip bevordert en het eenvoudiger maakt om uitkomsten te onthouden.
- **Conclusion (Conclusie):** Dit is het afronden van de activiteit door de belangrijkste punten vast te leggen, dit bijvoorbeeld door het maken van foto's en het filmen van de uitleg van de bouwwerken. Daarnaast helpt het om te reflecteren op wat er is geleerd.

Een andere methode die we aanhouden is de 6 Trumps. De 6 Trumps zijn ontwikkeld door Sharon Bowman<sup>5</sup> en zijn onderdeel van haar boek *Training from the BACK of the Room!*<sup>6</sup> Dit boek geeft een innovatieve benadering van training en leren, waarbij de focus ligt op betrokkenheid en interactie van de deelnemers. Bowman baseert haar methode op de neurowetenschap, volwasseneducatie, cognitieve psychologie en motivatietheorieën. Vertaald in het Nederlands zijn de 6 Trumps, '6 keer overtroeven' als volgt:

---

5 S.L. Bowman, *Six Trumps: The Brain Science that Makes Training Stick*, Bowperson.com.

6 S.L. Bowman, *Training from the BACK of the Room! 65 Ways to Step Aside and Let Them Learn*, Pfeiffer, 2009.

# DE 6 TRUMPS

## Overtroeven

Bewegen	Trumps	Zitten
Praten	Trumps	Luisteren
Beelden	Trumps	Woorden
Schrijven	Trumps	Lezen
Korter	Trumps	Langer
Anders	Trumps	Hetzelfde

- 1. Bewegen overtroeft Zitten:** Elke vorm van beweging verhoogt de zuurstof-toevoer naar de hersenen, waardoor de hersenen een cognitieve boost krijgen. Omgekeerd maakt langdurig zitten denken en leren moeilijker, omdat het zuurstofgehalte in het lichaam afneemt. Zorg tijdens je workshop dat deelnemers fysiek naar een tafel moeten lopen om LEGO®-stenen te pakken.
- 2. Praten overtroeft Luisteren:** 'Leren is sociaal. We leren van, door en met andere mensen.'<sup>7</sup> Wanneer deelnemers bespreken wat ze gehoord hebben, verwerken ze de informatie drie keer: eerst door ernaar te luisteren, vervolgens door erover na te denken en tot slot door het in hun eigen woorden te herhalen. Deze regel van overtroeven is geborgd in de LEGO® SERIOUS PLAY® methode door het zelf bouwen van bouwwerken, het delen met andere deelnemers en de mogelijkheid de bouwwerken hierna samen te voegen.

7 J. Cross, *Informal Learning*, Pfeiffer, 2007, p. 63.

- 3. Beeld overtroeft Woord:** Acties en verhalen blijven beter hangen als deelnemers mentale beelden kunnen gebruiken om ze te onthouden. Bij het gebruik van de LEGO® SERIOUS PLAY® methode geef je deelnemers de tijd om hun eigen beeldvormende metaforen en verhalen te creëren en te delen. Het vervolgens vastleggen op foto of video creëert een extra beeld, wat het eenvoudiger maakt om het verhaal te onthouden.
- 4. Schrijven overtroeft Lezen:** Schrijven is een taak voor het gehele brein, wat betekent dat het bijna onmogelijk is om over één ding te schrijven en tegelijkertijd aan iets anders te denken. Schrijven is ook multisensorisch, in die zin dat het gericht is op gevoel, visueel-ruimtelijk én tastbaar is. Deelnemers verwerken informatie een tweede keer cognitief wanneer ze die opschrijven nadat ze ernaar geluisterd hebben. Bovendien zullen de meeste deelnemers informatie die ze opschrijven langer onthouden dan informatie die ze horen of lezen. Geef deelnemers naast de foto's en video's ook de mogelijkheid om soms een aantekening te maken.
- 5. Korter overtroeft Langer:** Het menselijk brein leert het best wanneer informatie wordt opgedeeld in kleinere stukken. Wanneer je tijdens je workshop uitleg wilt geven over bijvoorbeeld de spelregels of het ontstaan van de LEGO® SERIOUS PLAY® methode, verdeel deze informatie dan in blokken van tien tot twintig minuten. Je kunt eventueel een timer gebruiken om je hierbij te helpen. Wissel de uitleg af met het bouwen van modellen door de deelnemers.
- 6. Anders overtroeft Hetzelfde:** Het menselijk brein is geprogrammeerd om veranderingen in de leeromgeving op te merken en om sensorische gegevens die voorspelbaar zijn of hetzelfde blijven te negeren. Verander regelmatig van werkvorm en je manier van faciliteren. Zorg ervoor dat je deelnemers regelmatig laat bouwen, bewegen en praten. Gebruik de muren en omliggende gebieden van de ruimte en zorg ervoor dat je ook zelf regelmatig door de ruimte beweegt als je uitleg geeft.

### **Ervaring**

Onze ervaring is dat deelnemers nauwelijks acties of notities zullen opschrijven als ze bezig zijn met het bouwen van modellen. Het kan soms, afhankelijk van de groep, echter goed zijn om deelnemers een mogelijkheid te geven om toch notities te maken. Een goed moment hiervoor kan zijn na het bouwen en delen van bouwwerken.



## DE VRAAGSTELLING

Het stellen van de juiste vragen tijdens een workshop kan een diepgaand effect hebben op de deelnemers en de algehele impact en uitkomst van de sessie. Het is daarom belangrijk om de juiste probleem- of vraagstelling te formuleren. Wat wil de groep uit de sessie halen? Waar willen ze inzicht in krijgen? Wat is het probleem?

Voorafgaand aan de sessie is het aan te raden om met de opdrachtgever – als je dat niet zelf bent – af te stemmen wat de probleemstelling is. Dat is van belang om de strekking en omvang te bepalen, ook wel scope genoemd. Dit om het speelveld waarin men kan gaan bouwen helder te krijgen. Soms is het goed om de scope te beperken tot het team, maar je kunt het ook breder trekken: dus de afdeling, het domein, de sector, de regio, een andere groep mensen binnen een organisatie met gemeenschappelijke belangen (denk hierbij bijvoorbeeld aan een Agile Coach Community), of juist de gehele organisatie. Dit is medeafhankelijk van de doelgroep waarvoor je de workshop faciliteert.

### TIP

*Vraag aan de persoon met wie je de probleemstelling afstemt wanneer diegene tevreden zou zijn met het resultaat of de uitkomst: 'Wanneer is de sessie succesvol?'*

Naast de algehele impact die de juiste vraag kan hebben op de sessie, kan een duidelijke vraagstelling ook leiden tot een beter begrip van concepten en ideeën. Een goed geformuleerde vraag heeft verschillende kenmerken en aspecten. Aspecten die je kunt toetsen met betrekking tot je vraagstelling kunnen zijn:

- Een goede vraag is **helder en gemakkelijk te begrijpen** en dus duidelijk voor de deelnemers. Vermijd dubbelzinnigheid of vaagheid zodat de deelnemers weten wat er van hen wordt verwacht.
- Een **effectieve vraag** is relevant voor het doel van de discussie of activiteit. Hij moet gerelateerd zijn aan het onderwerp en bijdragen aan de gewenste leerdoelen en richting geven aan de oplossing. Door het stellen van de juiste vraag worden er bouwwerken gebouwd die antwoord geven op de vraag, óf een beeld schetsen van gevoelens of ideeën van de deelnemer. Wat vervolgens de mogelijkheid geeft om acties met elkaar te definiëren.

- Een **open vraag** moedigt deelnemers aan om uitgebreide antwoorden te geven en hun gedachten volledig te bouwen. Vermijd gesloten vragen die slechts ja/nee-antwoorden opleveren. Door een open vraag te stellen moedig je deelnemers aan te denken in metaforen en wakker je creativiteit en nieuwe ideeën aan.
- Een goede vraag daagt de deelnemers uit om na te denken en hun **gedachten te organiseren**. De vraag moet niet te eenvoudig zijn, maar een zekere mate van complexiteit bevatten om diepere reflectie te bevorderen.
- **Formuleer vragen op een positieve manier** om een constructieve sfeer te behouden. Vermijd negatieve of oordelende bewoordingen die deelnemers kunnen ontmoedigen om hun mening te delen. Door een positieve bewoording maak je jezelf bovendien objectief. Als deelnemers negatieve opvattingen hebben, zal dat vanzelf blijken uit de bouwwerken en hun verhaal.
- Definieer voorafgaand aan de workshop een **scope en eventuele kaders**. In welke scope wil je dat deelnemers denken, bijvoorbeeld het team, de afdeling, of toch de gehele organisatie? Probeer de scope wel te beperken tot iets waar de deelnemers invloed op hebben. Hiervoor kun je de werkvormen [#66 Scoping](#) of [#89 Cirkel van invloed](#) gebruiken. Bij kaders kun je denken aan specifieke beperkingen waar deelnemers rekening mee moeten houden; denk hierbij aan teamgrootte, een vacaturestop, of bepaalde rollen en rechten die van invloed zijn. Ook kun je de deelnemers vragen om het bouwwerk te toetsen aan de hand van de scope.
- Stel vragen die ruimte laten voor **diverse perspectieven en meningen**. Dit bevordert een inclusieve en rijke discussie.

Door deze aspecten in overweging te nemen, kun je vragen formuleren die deelnemers actief betrekken, stimuleren tot diepere reflectie en bijdragen aan een vruchtbare en constructieve interactie.

#### TIP

*Vraag de deelnemers na het delen van de vraagstelling of het probleem duidelijk is. Indien dit niet het geval is, probeer het op een andere manier uit te leggen. Het is ook aan te raden om de vraag op een flip-over te schrijven.*

## **Ervaring**

Voorbeelden van vraag- en probleemstellingen die wij zijn tegengekomen zijn:

- Hoe kijk je als medewerker van bedrijf X terug op het afgelopen kwartaal?
- Hoe versterken wij de samenwerking in een agile werkomgeving?
- Wat is mijn rol binnen de organisatie?
- Wie zijn de stakeholders van ons product?
- Hoe ziet onze werkcontext eruit?
- Hoe staan wij als team in verbinding met de context en de stakeholders in de huidige situatie?
- Wanneer we de volledige huidige situatie in beeld hebben, hoe zou voor ons de ideale toekomstsituatie er dan uitzien?
- Hoe kun je elkaar stimuleren om creatief aan de slag te gaan, (soms) zonder een concreet voorbeeld of stappenplan?
- Wat is de grootste valkuil of wat gaat er mis in het afstemmen van deze requirements?

## **VRAGEN STELLEN ALS FACILITATOR TIJDENS DE WORKSHOP**

Als facilitator zul je tijdens de workshops vragen stellen over de bouwwerken, om zo de deelnemers te stimuleren zelf ook actief vragen te stellen over de bouwwerken die door anderen gemaakt zijn. Met natuurlijk in het achterhoofd de spelregels van de LEGO® SERIOUS PLAY® methode. De rol van facilitator, de spelregels en de facilitatietechnieken worden in het volgende hoofdstuk uitgebreid uitgelegd. Onthoud wel: respecteer de bouwwerken en vermijd dan ook dat je ze aanraakt zonder toestemming van de deelnemer.

Daarnaast kan het voor de facilitator lastig (en verleidelijk!) zijn om niet actief mee te bouwen. Als facilitator heb je vaak affiniteit met LEGO®-stenen en wil je deelnemers helpen of enthousiasmeren. Helpen mag, indien een deelnemer echt niet weet hoe die een bepaald steentje moet gebruiken. Maar het bouwen van het bouwwerk zullen deelnemers toch echt zelf moeten doen (tenzij een deelnemer hier fysiek niet toe in staat is natuurlijk). Ook hierbij is het advies om vragen te stellen. Ga naast diegene zitten en vraag bijvoorbeeld: 'Wat houd je tegen? Waar zit je aan te denken?' Zo probeer je de creativiteit te stimuleren en een veilige omgeving te creëren waarin de deelnemer verder gaat met bouwen. Benadruk hier ook de spelregel 'het is onmogelijk om verkeerd te bouwen' en het feit dat men bouwt in metaforen, waarbij alles goed is.

## FILMEN/FOTO'S MAKEN VAN BOUWWERKEN

Tijdens het faciliteren is het belangrijk om de bouwwerken vast te leggen en om video's te maken tijdens het delen. Het filmen van bouwwerken en het maken foto's tijdens de workshop heeft verschillende voordelen en toepassingen:

- **Documentatie:** Bouwwerken en foto's vormen een waardevolle documentatie van de ideeën en inzichten die tijdens de workshop zijn gedeeld. Ze kunnen worden gebruikt om de resultaten vast te leggen en te bewaren voor latere referentie.
- **Reflectie en analyse:** Door de bouwwerken te documenteren, kunnen deelnemers en facilitators later terugkijken op de modellen en de besproken thema's. Dit helpt bij het bevorderen van reflectie en dieper begrip van de complexe vraagstukken die tijdens de sessie zijn behandeld.
- **Samenwerking en betrokkenheid:** Het vastleggen van de bouwwerken kan de samenwerking en betrokkenheid van deelnemers vergroten. Het laat zien dat hun ideeën serieus worden genomen en dat ze een waardevolle bijdrage leveren aan het proces.
- **Communicatie met belanghebbenden:** De documentatie kan worden gebruikt om de resultaten en inzichten van de sessie of workshop te delen met belanghebbenden die niet aanwezig waren. Dit helpt om de ideeën breder te verspreiden en de betrokkenheid van anderen te vergroten.
- **Follow-up en actieplanning:** De bouwwerken en foto's kunnen worden gebruikt als basis voor vervolgacties en actieplanning. Ze kunnen helpen bij het identificeren van prioriteiten, kansen en uitdagingen die verder moeten worden aangepakt na de sessie.
- **Inspireer creativiteit:** Het vastleggen van visuele modellen kan de creativiteit van deelnemers en anderen inspireren. Door de creatieve constructies te delen, kunnen nieuwe ideeën en perspectieven ontstaan.



Het filmen en fotograferen van bouwwerken zijn dus waardevolle technieken binnen de LEGO® SERIOUS PLAY® methode. Ze bevorderen een dieper begrip, betrokkenheid en effectieve communicatie tijdens de sessie en helpen bij het creëren van blijvende waarde op basis van de creatieve inzichten van de deelnemers.

## TIPS

- *Probeer filmpjes kort en bondig te houden, om de foto- en videobestanden niet te groot te laten worden (en daardoor moeilijker te verspreiden onder de deelnemers). Wanneer je dit uitlegt komen deelnemers sneller tot de kern. Je kunt ook de uitleg van het bouwwerk en de vragen in twee verschillende filmpjes opnemen, ook dit scheelt opslagruimte en maakt het makkelijker om de bestanden naderhand te delen.*
- *Om de betrokkenheid van derden te vergroten, kun je ervoor kiezen om het gezamenlijke bouwwerk op een prominente plek in je werkomgeving te zetten. Dan kan het gebruikt worden als gespreksstarter met geïnteresseerden, zoals bijvoorbeeld stakeholders.*

## PRAKTISCH: DE RUIMTE

Als facilitator heb je een aantal praktische zaken om rekening mee te houden als je met de LEGO® SERIOUS PLAY® methode aan de slag gaat. Zo is het belangrijk om aandacht te besteden aan de indeling en inrichting van de ruimte waar een sessie plaatsvindt. Het is belangrijk om een ruimte te hebben waar deelnemers kunnen bouwen, een ruimte waar ze LEGO® kunnen uitzoeken en een ruimte waar ze bouwwerken kunnen samenvoegen.

Allereerst de plek waar deelnemers kunnen bouwen. Maak een opstelling van tafels of bureaus waaraan maximaal zes deelnemers kunnen bouwen. Wanneer je bijvoorbeeld een groep hebt van acht personen, kun je dit beter verdelen in twee groepen van vier, waarna iedereen later alsnog gezamenlijk verder kan bouwen. Zorg ook dat de tafels aansluiten en er geen hoogteverschil tussen zit, anders is iedereen continu bezig met het oprapen van stenen van de grond.

Daarnaast is het aan te raden om één of twee grote tafels op een centrale plek te hebben in de ruimte, voor als je aan de slag gaat met de grotere sets (Identity & Landscape Kit en Connections Kit). Op deze manier kunnen deelnemers rond deze tafel van meerdere kanten LEGO® pakken.

Als je van plan bent met grotere groepen, bestaande uit kleinere 'bouwgroepen', de bouwwerken samen te voegen en bijvoorbeeld een landschap te bouwen, dan is het aan te raden in de ruimte hiervoor een leeg blok tafels te hebben waarop je de bouwwerken kunt verzamelen. Dit zorgt ervoor dat de tafels waaraan deelnemers individueel bouwen hiervoor gebruikt blijven worden, en je makkelijker kunt schakelen tussen individueel en gezamenlijk bouwen.

Als laatste is het goed om de spelregels en de agenda zichtbaar op te hangen in de ruimte, zodat de deelnemers hier tijdens de sessie aan herinnerd worden en weten welke onderdelen er volgen.



#### **TIP**

- *Zorg ervoor dat niet iedereen om de centrale tafel met de sets erop gaat staan bouwen. Moedig deelnemers aan om een aantal stenen te pakken en terug te gaan naar hun tafel, om zo ruimte te laten voor anderen om ook stenen te pakken.*

#### **Ervaring**

Onze ervaring is dat tv-schermen veelal voor afleiding zorgen bij deelnemers. We adviseren daarom schermen zo veel mogelijk uit te laten: focus op de bouwwerken.



**Sarah Derriks-de**

**Wit** is Senior Agile Management Consultant en

**Frank Kobus** is

Agile Coach. Beiden zijn gecertificeerd LEGO® SERIOUS PLAY® facilitators en werkzaam bij Prowareness. Ze hebben beiden workshops verzorgd bij een grote verscheidenheid aan organisaties in diverse sectoren, zowel binnen agile als niet-agile omgevingen.



9 789024 464890

De taal van LEGO® spreken we allemaal. Met elkaar creëer je deze taal door het gebruik van metaforen en kom je gezamenlijk tot prachtige oplossingen voor complexe vraagstukken. Of je nu introvert bent of extravert, directielid of developer, met deze andere manier van faciliteren krijg je iedereen aan het bouwen en verzamel je met elkaar waardevolle inzichten van alle kanten.

Dit boek bevat naast achtergrondinformatie en verdiepende uitleg 99 werkvormen waarin stap voor stap wordt uitgewerkt hoe je agile events kunt faciliteren met behulp van de LEGO® SERIOUS PLAY® methode. Het boek leent zich door de opbouw en indeling zeer goed als naslagwerk en staat vol met handige tips.

‘Beste agile trainers, facilitators en coaches van Nederland: dit is hét moment om definitief al die PowerPointslides alleen nog maar als hand-out te gebruiken. In je sessies kun je namelijk energie én plezier combineren door het inzetten van de werkvormen uit dit boek. En je zult ontdekken dat dat niet alleen veel leuker is voor je deelnemers, maar óók veel leuker voor jou.’

**Rini van Selingen - CTO Prowareness en professor TU-Delft**

‘Dit boek is een mooi voorbeeld van hoe de LEGO® SERIOUS PLAY® methode praktisch toepasbaar wordt. Door oefeningen af te stemmen op de context, gaan teams beter begrijpen hoe ze agile principes en waarden kunnen toepassen om obstakels overwinnen. Het boek staat boordevol oefeningen en voorbeelden ter inspiratie voor anderen.’

**Michel Cloosterman - Internationaal trainer en facilitator van de LEGO® SERIOUS PLAY® methode**

LEGO® SERIOUS PLAY®, IMAGINOPEDIA®, de Minifigure® en de Brick®- en Knob®-configuraties zijn handelsmerken van de LEGO® Groep, die deze publicatie niet sponsort, steunt, autoriseert of goedkeurt.