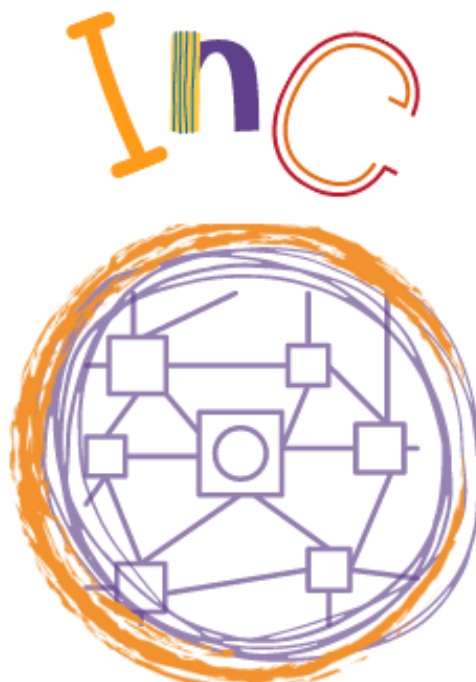




Co-funded by
the European Union

PROJECT NUMBER:
2021-1-RO01-KA220-VET-000034674



INNOVATION CULTURE FOR SMEs

Workshop Methodology for Sensitization of SMEs
Regarding Relevance of Engagement in
Innovation and Innovation Culture

Elaborated by ADES, Romania



Finansowane przez Unię Europejską. Wyrażone poglądy i opinie są jednak wyłącznie poglądami autora (autorów) i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy Unii Europejskiej lub Narodowej Agencji. Ani Unia Europejska, ani Narodowa Agencja nie ponoszą za nie odpowiedzialności



ZAWARTOŚĆ

1. Kontekst	4
2. Warsztaty – sposoby promocji i wspierania innowacyjności	5
2.1. Uwagi ogólne i definicje	5
2.2. Po co organizować warsztaty?	6
2.3. Co decyduje o sukcesie warsztatów	7
2.4. Facylitator – klucz do udanego warsztatu	9
2.5. Kluczowe kroki w organizacji warsztatu	10
2.6. Narzędzia organizacji warsztatu	13
3. Skrzynka narzędziowa warsztatu	13
3.1. Pomysł na zorganizowanie warsztatu	13
3.2. Zidentyfikuj facylitatora	15
3.3. Podstawowe informacje o firmie i adresowanej sprawie	16
3.4. Zidentyfikuj konkretne potrzeby, problemy lub możliwości, którymi powinny zająć się warsztaty	18
3.5. Zidentyfikuj interesariuszy istotnych dla warsztatu	19
3.6. Zidentyfikuj cele warsztatu i zamierzone rezultaty	20
3.7. Zaplanuj warsztat	20
3.8. Zidentyfikuj zasoby niezbędne do warsztatu	21
3.9. Zidentyfikuj ryzyko i środki łagodzące	23
3.10. Zrealizuj warsztat – Otwarcie	24
3.11. Zrealizuj warsztat – Zbieranie informacji	25
3.12. Wdrożenie warsztatu – Uzgodnienie celów	26
3.13. Wdrożenie warsztatu – Identyfikacja rozwiązań	27
3.14. Wdrożenie warsztatu – Angażowanie do rezultatów	28



3.15.	Realizacja warsztatu – Przerwy	29
3.16.	Zrealizuj warsztat – Energizery	29
3.17.	Wdrożenie warsztatu – Zamknięcie i kontynuacja	30
4.	<i>Podsumowanie sesji praktycznej i scenariusz</i>	32
5.	<i>Bibliografia</i>	44



1. Kontekst

Metodologia ta została opracowana przez ADES z Rumunii w ramach projektu InC (Kultura innowacyjności dla oburęczności organizacyjnej w MŚP). Jest współfinansowany w ramach programu Erasmus+, numer projektu: 2021-1-RO01-KA220-VET-000034674 (<https://inc.erasmus.site/>).

Ta metodologia przyczyni się do uwrażliwienia MŚP na znaczenie zaangażowania w innowację i kulturę innowacyjności, obejmującą najlepsze praktyki i zalecenia ekspertów. Ma służyć organizacjom realizującym działania na rzecz MŚP.

Ta metodologia pozwoli ekspertom na dalsze prezentowanie aspektów teoretycznych i praktycznych za pośrednictwem organizacji wspierających MŚP w każdym kraju. W ten sposób będą mieli elastyczne narzędzie, które można łatwo dostosować do konkretnych lokalnych kultur i środowisk biznesowych, w zależności od interesujących tematów warsztatów, interesariuszy, złożoności, ostatecznych celów itp.

Jego ostatecznym rezultatem będzie wzrost świadomości menedżerów i umiejętności wykorzystania warsztatów jako zestawu narzędzi do merytorycznej innowacyjności i rozwoju ich biznesów, przy jednoczesnym optymalnym uwzględnieniu specyfiki ich interesariuszy.

Metodologia zawiera również skrypt do wykorzystania przez organizacje realizujące działania na rzecz MŚP i stanowi jeden z rezultatów Rezultatu Projektu 1 projektu InC , a mianowicie „metodologię warsztatów dla menedżerów MŚP”.

Metodologia ta może być również wykorzystywana przez menedżerów MŚP, którzy chcą rozwijać kulturę innowacyjności i zaangażowania pracowników w poszukiwanie rozwiązań problemów firm.

Przykłady podane w tej metodologii są ogólne, ale zawsze można je dostosować do rzeczywistej sytuacji firmy.



2. Warsztaty – sposoby promocji i wspierania innowacyjności

“Learning and innovation go hand in hand. The arrogance of success is to think that what you did yesterday will be sufficient for tomorrow.”

William Pollard (Physicist, 1911-1989)

2.1. Uwagi ogólne i definicje

Pojęcie **warsztatu** ¹można definiować na różne sposoby. Z perspektywy projektu InC najistotniejsze są następujące definicje:

- zwykle krótki, intensywny program **edukacyjny** dla stosunkowo niewielkiej grupy osób, skupiający się zwłaszcza na **technikach i umiejętnościach** w określonej dziedzinie ²;
- okres **dyskusji lub praktycznej pracy na określony temat**, w którym grupa ludzi dzieli się **swoją** wiedzą **lub doświadczeniem** ³;
- sesja **krok po kroku**, pozwalająca grupie ludzi na **podejmowanie decyzji i rozwiązywanie problemów**, **prowadzona** przez jedną osobę, która prowadzi ludzi przez poszczególne ćwiczenia, które zwykle wybiera facylitator; sesje te zawsze kończą się podjętą jasną decyzją lub jasnym rozwiązaniem problemu, jak również ustalonymi dalszymi krokami; niekoniecznie obejmują więcej podobnych spotkań ⁴.

¹Na przykład słownik Merriam-Webster podaje następujące definicje (<https://www.merriam-webster.com/dictionary/workshop>):

1. mały zakład, w którym prowadzona jest produkcja lub rękodzieło
2. praca - pokój
3. zwykle krótki, intensywny program edukacyjny dla stosunkowo małej grupy ludzi, który koncentruje się głównie na technikach i umiejętnościach w określonej dziedzinie

² Ten sam.

³Według jednego ze znaczeń w słowniku Collinsa (<https://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/workshop>)

⁴ https://www.youtube.com/watch?v=Q-Y5isXax-M&t=35s&ab_channel=AJ%26Smart



Firmy mogą chcieć rozważyć zorganizowanie warsztatu, gdy potrzebują więcej informacji o tym, jak się sprawy mają, a tak naprawdę szukają możliwości podjęcia decyzji, rozwiązania problemu, załatwienia spraw ważnych dla biznesu.

Warsztaty mogą mieć różny czas trwania, w zależności od złożoności celu, od np. 15 minut do kilku dni. Można je zaplanować z dużym wyprzedzeniem lub wprowadzić nawet podczas spotkania roboczego, kiedy ludzie decydują się na kontynuację, wyznaczając facylitatora, który poprowadzi ich przez logicznie ze sobą powiązane ćwiczenia, prowadzące na końcu do jasnego, namacalnego, określonego wyniku.

2. 2. Po co organizować warsztaty?

Warsztaty pomagają zmienić się na dobre: uczenie się nowych rzeczy, burza mózgów, poprawa relacji, rozwiązywanie problemów.

Warsztaty są skuteczne: prowadzą do konkretnych rezultatów przy minimalnym wysiłku zespołu, w krótszym czasie niż w przypadku regularnych spotkań, oszczędzając czas i energię, które można skierować na dalsze cele.

Warsztaty są elastyczne: można je dostosować pod względem liczby uczestników, czasu trwania, tematyki itp. w dowolnej dziedzinie działalności.

Warsztaty potrafią wydobyć z ludzi to, co najlepsze: prowadzenie przez facylitatora redukuje do minimum ewentualne tarcia, nieporozumienia, nieefektywne szczeliny komunikacyjne itp.

Warsztaty zwiększają harmonię: podczas sesji przewodnickich można wypracować wśród uczestników wspólne zrozumienie interesujących ich zagadnień.

Warsztaty zapewniają strukturę: facylitator poprowadzi zespół w kierunku oczekiwanych rezultatów.

Warsztaty są odkrywcze: facylitator upewnia się, że wszyscy uczestnicy zabiorą głos i zestawi swoje wyniki, biorąc pod uwagę wszystkie punkty widzenia wyrażone podczas warsztatu.

Innym sposobem sprawdzenia wartości dodanej warsztatów jest porównanie ich z naszymi zwykłymi spotkaniami roboczymi. Organizowane bez określonej struktury i bez określonego facylitatora spotkania najczęściej przebiegają w następujący sposób:



- Uczestnicy wnoszą do dyskusji własne punkty zainteresowania (pytania, historie, problemy, opinie itp.), niekoniecznie trzymając się czasu na zabranie głosu lub tego, co jest istotne i przydatne dla przedmiotu spotkania.
- Wysłuchane zostaną tylko opinie najbardziej odważnych, ekstrawertycznych, pewnych siebie lub zajmujących wyższe stanowiska; inni najczęściej będą woleli milczeć i słuchać.
- Zniechęceni, nawet jeśli rozmawiają, często rezygnują ze swoich racji, ponieważ czują się niedoceniani przez innych. Nie będzie żadnego mechanizmu gwarantującego, że oni również wyrażą swój punkt widzenia.
- Dyskusja łatwo się rozluźnia, ponieważ nikt nie trzyma się określonej, wspólnej struktury.
- Ostateczne rozwiązania są ustalane bez sprawdzania pełnego, kompleksowego zrozumienia całości obrazu.
- Rozwiązania mogą być luźne, niejasne i nieskuteczne – np. zorganizowanie kolejnych spotkań w celu omówienia spraw.
- Niektórzy uczestnicy opuszczają spotkanie ze złymi uczuciami co do innych i z mniejszą pewnością, że spotkania rzeczywiście mogą przynieść rozwiązania.

2. 3. Co sprawia, że warsztaty są udane

Przede wszystkim skupiają się na **wydobyciu podstawowych idei poszczególnych osób**, a nie na omawianiu ich luźno lub obszernie, w zbyt wielu szczegółach lub wszczynaniu debat na temat szczegółów, gdy ogólny cel nie jest jeszcze jasno określony. Nacisk kładziony jest na wyrażanie kluczowych informacji, a nie mieszanie ich ze szczegółami dotyczącymi tego, jak należy to zrobić.

Pozwala to zachować uwagę i tonus uczestników, a także poprawia ich jasność umysłu i zdolność trzymania się sedna, zachowując szczegóły na poziomie drugorzędnym.



Facylitator poprowadzi zespół do podjęcia decyzji o kluczowej strukturze pożądanego rozwiązania, nie tracąc cennego czasu i energii, mieszając to ze szczegółami organizacyjnymi.

Np. jeśli firma produkująca odzież sportową dla dzieci chce zbadać, czy i jak rozszerzyć swój rynek o odzież na inne okazje, może to zrobić poprzez warsztaty, na których przedstawiciele kluczowych działów skupią się na odpowiedziach na pytania, jakie inne rodzaje odzieży mogłyby uruchamiać i dla jakich kategorii wiekowych. Facylitator będzie koncentrował proces na tych podstawowych tematach i nie pozwoli, aby dyskusje zeszły na poboczne historie lub kontrowersje, takie jak to, co robią inne podobne firmy, dlaczego nie powinno się tego robić lub jak dokładnie to wprowadzą praktyka – tak jak mogłoby się to zdarzyć podczas nieustrukturyzowanych, niekierowanych spotkań. Dlatego uczestnicy skupią się na kilku kluczowych aspektach, oszczędzając energię i podtrzymując zainteresowanie.⁵

Po drugie, **przekazy przekazywane anonimowo** są najskuteczniejsze, gdyż efekty takie jak asymilacja ich z nieistotnymi cechami tego, kto je wysłał, są pomijane. W ten sposób istniejące lub potencjalne tarcia lub zła chemia między uczestnikami są ograniczone do minimum. Wkłady są zatem analizowane i oceniane raczej na podstawie ich treści niż tego, kto je wydał.

Np. firma świadczy usługi naprawy sprzętu gospodarstwa domowego i organizuje warsztaty, aby znaleźć rozwiązanie umożliwiające skuteczną ocenę zadowolenia klientów. W gronie uczestników znajdują się pracownicy pracujący bezpośrednio z klientami, dział prawny, zarząd, dział techniczny. Każdy z nich ma dobrze zdefiniowaną perspektywę na dany temat, ale istnieje ryzyko, że zostaną silnie zasymilowani przez swoich kolegów, z ich pochodzeniem. Wyrażając swoje sugestie w formie odręcznych anonimowych notatek, które będą następnie prezentowane i analizowane w grupie, wszyscy będą mieli większe szanse, że ich opinie zostaną przeanalizowane w sposób obiektywny, nikt nie poczuje się zniechęcony do wyrażania (tak jak miałyby to miejsce na niekierowanym regularnym spotkaniu), bez względu na to, jakie jest ich stanowisko w firmie, a wszystkie pomysły otrzymają obiektywną informację

⁵Wszystkie przykłady podane w tej metodologii są ogólne, ale zawsze można je dostosować do rzeczywistej sytuacji firmy lub pożądanego tematu innowacji.



zwrotną, ponieważ uczestnicy nie będą hamowani np. stanowiskiem kierowniczym pomysłodawcy.

Po trzecie, kierowany proces warsztatu **umożliwia uczestnikom skupienie się na wyrażaniu swoich pomysłów**, a nie na pokazywaniu innym, kim są. Na regularnych spotkaniach, które nie są facylitowane, dyskusje są osłabiane przez nieproduktywną dynamikę grupy: niektórzy uczestnicy odczuwają presję, by wyglądać na mądrzejszych, bardziej oryginalnych lub kreatywnych, bardziej kompetentnych, potężniejszych, niż są w rzeczywistości. Cenne idee mogą zagać z powodu braku pewności siebie, aby je wyrazić, niewartościowe lub przydatne opinie mogą zostać sztucznie przyjęte tylko dlatego, że ich autor ma silną pozycję w grupie lub nalegał, aż inni się poddadzą, aby przejść dalej.

Wskazówki warsztatowe i facylitacja minimalizują to ryzyko. Facylitator stymuluje proste wyrażanie pomysłów i zapewnia równe skupienie się na treści, a nie na osobie będącej źródłem każdego pomysłu. Zewnętrzny facylitator może być z powodzeniem wykorzystany do podniesienia innowacyjnych pomysłów pracowników firmy.

Będąc od początku odpowiedzialnym za kierowanie procesem, facylitator jest w stanie skupić się na tym z minimalną możliwością, aby którykolwiek z uczestników wziął to do siebie.

Na przykład firma produkująca i dostarczająca materiały budowlane jest zainteresowana rozszerzeniem swojego asortymentu poprzez rozpoczęcie importu również tych materiałów. Organizowane są warsztaty, aby określić, czy to robić, czy nie i jakie powinny być kluczowe kierunki rozwoju. Uczestnikami są pracownicy współpracujący bezpośrednio z klientami i dostawcami, zarząd, księgowość, działy prawne, partnerzy biznesowi. Interwencja facylitatora skieruje uczestników na skupienie się na swoich pomysłach bez presji ze strony formalnych pozycji lub codziennej dynamiki z innymi. Nie będą też odczuwać presji, by wyglądać na kogoś innego niż są, dzięki czemu będą bardziej produktywni.

2. 4. Facylitator – klucz do udanych warsztatów

Facylitator warsztatu jest odpowiedzialny za ustalenie struktury i metod warsztatu tak, aby osiągnął on zamierzone cele.



Ich rola jest zatem kluczowa dla powodzenia warsztatu. Możemy znaleźć odpowiednią osobę w naszej organizacji lub zdecydować się na osobę z zewnątrz. Każda z tych wersji jest dobra, o ile dana osoba spełnia kilka podstawowych warunków, o których mowa poniżej.

- ✓ Muszą być świadomi, rozumieć i cenić logikę i znaczenie warsztatu jako instrumentu, a także swoją rolę w kierowaniu i ułatwianiu wkładu innych.
- ✓ Muszą mieć pewność siebie i praktyczne doświadczenie niezbędne do poprowadzenia grupy uczestników przez warsztaty. Obejmuje to zdolność rozumienia innych, identyfikowania, zapobiegania i przezwycięzania sytuacji konfliktowych w grupie, szybkiego działania i reagowania na ewolucję nastroju i energii uczestników w konstruktywny sposób, utrzymywania zainteresowania zespołu, rozbudzenia, tonizacji, i skupił się na uzgodnionej strukturze i tematach w sposób stanowczy, ale przyjazny i swobodny.
- ✓ Muszą wiedzieć skąd i jak dobrać ćwiczenia i części praktyczne do wykorzystania podczas warsztatu, w zależności od konkretnej sytuacji. Rezygnacja z części praktycznych jest tak samo bezproduktywna, jak stosowanie ćwiczeń nierespektujących ograniczeń uczestników lub specyfiki tematu – oba tracą szansę na zaangażowanie uczestników w proces. Wręcz przeciwnie, wybierając odpowiednie metody, można uzyskać od uczestników wkład, który w innym przypadku byłby niedostępny.
- ✓ Powinni być otwarci na wykorzystanie wyciągniętych wniosków i zastosowanie już posiadanych doświadczeń. ZROBIĆ i NIE ZROBIĆ, których nauczyli się sami lub mogą zebrać od innych, zwiększając efektywność swojej pracy.

2. 5. Kluczowe etapy organizacji warsztatu

W zależności od złożoności poruszanego tematu, warsztaty mogą trwać od kilku godzin do kilku dni, a przygotowanie, realizacja i kontynuacja zostaną odpowiednio dostosowane.



Bez względu na to, jak proste byłyby tematy, każdy owocny warsztat musi obejmować pewne podstawowe etapy, które szczegółowo przedstawiono poniżej.

A. Zbieranie informacji

W idealnym przypadku ten krok mógłby rozpocząć się natychmiast po tym, jak zdecydujemy, że potrzebujemy lub chcemy warsztatu, ale przed samym warsztatem; w większości przypadków jedyne zbieranie informacji ma miejsce dopiero na początku samych warsztatów; obydwie opcje są ok, o ile ostatecznie zostaną podjęte właściwie.

Warsztaty muszą rozpocząć się od zebrania informacji od uczestników, adekwatnych do omawianego tematu. Może to odnosić się do istniejących danych, pomysłów, sugestii, potrzeb lub problemów w firmie itp.

Facylitator stosuje najbardziej odpowiednie metody, aby wydobyć od uczestników istotne informacje, podsumować je i przedstawić tak, aby wszyscy uczestnicy mogli je zobaczyć.

W przypadku bardziej złożonych tematów informacje zebrane na początku warsztatu można dodać do odpowiednich informacji zebranych przed warsztatem, podsumowanych i wprowadzonych przez prowadzącego.

B. Zgoda co do celów

Na podstawie informacji zebranych na pierwszym etapie zespół kierowany przez facylitatora uzgadnia ogólne cele warsztatu. Decydują też, co będzie, a co nie będzie przedmiotem ich warsztatu i jakie będą szczegółowe kroki do jego osiągnięcia: program, podtematy i metody.

Uświadomienie sobie tych aspektów pozwoli zaoszczędzić czas, energię i skupienie podczas wspólnego podążania wyznaczoną ścieżką i tylko tą jedną. Ewentualne tendencje do skupiania się na innych sprawach również łatwo będzie zlikwidować poprzez proste, punktualne odniesienie do uzgodnionej na początku wspólnej podstawy.

Cele warsztatu zwykle pojawiają się w niejasnej formie już w chwili, gdy decydujemy się na organizację warsztatu; ale początkowa forma staje się konkretna i czytelna zawsze dopiero po uzgodnieniu z uczestnikami, w pierwszej części warsztatu.



C. Znajdowanie rozwiązań

Jeśli przed warsztatem cele mogą być tylko mgliste, tym bardziej rozwiązania; w rzeczywistości stanowią wielką niespodziankę, która pojawia się tylko w oparciu o intensywny, skoncentrowany i zorganizowany wysiłek prowadzony przez facylitatora podczas samych warsztatów.

Po zebraniu informacji i wspólnym uzgodnieniu, co chcemy z tego wyciągnąć na koniec warsztatu, zespół może pójść dalej i pod okiem facylitatora wydobyć odpowiednie rozwiązania lub decyzje, adekwatne do ich wspólnych zainteresowań zgodził się na początku.

Odpowiednie rozwiązania lub decyzje mogą być jedynie redagowane na podstawie wskazania ich istotnych elementów. Ostateczne sformułowanie i inne podobne szczegóły można zostawić po samych warsztatach, do przepracowania według uznania grupy.

W przypadku złożonych tematów warsztaty mogą również poprzestać na szkicowaniu możliwych alternatywnych rozwiązań, które zostaną ustalone po warsztatach, zgodnie z ustaleniami grupy.

D. Zaangażowanie w wyniki i wyniki warsztatów

Podobnie jak w przypadku znajdowania rozwiązań, dalsze działania w celu ich praktycznego zastosowania można podjąć wyłącznie podczas warsztatów, przy udziale uczestników, nawet jeśli niektóre szczegóły o drugorzędnym znaczeniu czasami pozostawia się do ustalenia dopiero później.

Na koniec warsztatu facylitator upewnia się, że uczestnicy są świadomi i zobowiązują się do rezultatów uzyskanych w ramach warsztatu oraz do dalszych wspólnie uzgodnionych kroków, które mają zostać podjęte po warsztacie.

Zarówno wyniki (rozwiązania, decyzje) wypracowane podczas warsztatu, jak i dalsze kroki muszą być jasne dla wszystkich uczestników, jednakowo przez nich rozumiane i przyjmowane przez nich zgodnie z każdą rolą.

W stosownych przypadkach, dalsze kroki należy również wspólnie ustalić na koniec warsztatów.



2. 6. Narzędzia w organizacji warsztatu

Efektywne warsztaty charakteryzują się między innymi przewagą części praktycznej. Każdy z 4 głównych etapów realizacji warsztatu składa się z jednego lub więcej ćwiczeń mających odpowiednio na celu wydobycie informacji, zrozumienie zebranych informacji, identyfikację rozwiązań i uzgodnienie kolejnych kroków.

Szczegółowy zestaw narzędzi z konkretnymi zaleceniami i metodami, które należy zastosować, przedstawiono w materiale **TOOLBOX** zawartym w bieżącym pakiecie.

Praktyczny przykład pokazujący, jak można zorganizować jednodniowe warsztaty, znajduje się w materiale **PRZYKŁAD PRAKTYCZNY** zawarty w aktualnym pakiecie.

3. Skrzynka narzędziowa warsztatu

3.1. Pomysł na zorganizowanie warsztatu

1. Członkowie firmy (pracownicy, kierownictwo itp.) **zauważają**, że firma ma
 - a. potrzeba , **problem** , **wyzwanie**, **które zmniejsza lub zagraża** **wynikom** firmy (rotacja personelu, wizerunek, rentowność itp.);
 - b. **niewykorzystana szansa** na zwiększenie wydajności (choć firma nie boryka się z istotnymi problemami); szansa może być całkowicie po prostu niewystarczająco niezbadana.



Problemy mogą dotyczyć takich kwestii jak:

- rozwój nowych lub istniejących produktów lub usług;
- dostosowanie strategii biznesowej firmy lub opracowanie nowej;



- ustalić sposoby promocji firmy;
- projekt kluczowych cech nowej inicjatywy lub projektu w firmie;
- usprawnić funkcjonowanie zespołu;
- wykorzystywać możliwości rozwoju biznesu, na przykład decydować o dostępie do funduszy bezzwrotnych;
- rozwijać poziom profesjonalizacji kadry;
- ocenić zadowolenie klientów z produktów lub usług firmy;
- wybrać nową siedzibę lub przearanżować obecną przestrzeń firmy itp.

Kluczowe pytania:

- ✓ *Co przeszkadza produktywności naszej firmy?*
- ✓ *Czy jest coś jeszcze, co można zrobić, aby nasza firma działała lepiej?*
- ✓ *Co jest nie tak w naszej firmie?*
- ✓ *Jak dobrze radzi sobie nasza firma pod względem zadowolenia pracowników/klientów itp.?*

2. Zainteresowani członkowie **zastanawiają się** nad sytuacją i zdają sobie sprawę, że znajdują się w jednej z następujących **sytuacji** :

- a. nie mają jasnego obrazu istniejącej sytuacji;
- b. mieć obraz negatywnych elementów, ale nie znać ani przyczyn, ani rozwiązań;
- c. mieć obraz negatywnych elementów, znać przyczyny, ale nie wiedzieć, które byłyby (najbardziej odpowiednie) rozwiązania.

Kluczowe pytania:

- ✓ *Czy wiemy jasno, co nas trapi lub co można zrobić, aby nasza firma działała lepiej?*
- ✓ *Czy wiemy, jakie są potrzeby, jakie są problemy i jakie są ich przyczyny?*
- ✓ *Czy wiemy, co zrobić, aby odpowiedzieć na potrzeby, problemy lub niezbadane możliwości?*

3. Zainteresowani członkowie chcą uzyskać **dogłębne zrozumienie** zarówno problemów/potrzeb/niewykorzystywania szans, jak i ich przyczyn.



Aby to zrobić, muszą pracować ze swoim głównym zasobem: ludźmi w firmie.

4. Rozważają zorganizowanie kilku spotkań i dyskusji, ale potem zdają sobie sprawę, że warsztat zaoszczędziłby czas, energię, zasoby i doprowadziłby ich do interesujących ich miejsc w naprawdę uporządkowany i skoncentrowany sposób. Dlatego postanawiają zorganizować warsztaty.
5. Wyznaczają jednego z nich – **organizatora** – do przygotowania, realizacji i kontynuacji warsztatu.

3.2. Zidentyfikuj facylitatora

6. Organizator bierze udział w podjęciu decyzji, czy firma może zapewnić facylitatora z wewnątrz, czy też należy wskazać zewnętrznego **facylitatora**; facylitator, wewnętrzny lub zewnętrzny, powinien być w stanie:
 - być w równej odległości od wszystkich uczestników;
 - być obiektywnym;
 - nie dać się przytłoczyć i zahamować przez przełożonych, kierownictwo lub inne stanowiska koordynujące uczestniczące w warsztacie;
 - być dostępnym;
 - być neutralnym;
 - być dobrym komunikatorem;
 - być dobrym mediatorem.

Kluczowe pytania:

- ✓ *Czy mamy osobę wewnętrzną, która mogłaby zapewnić niezbędne cechy facylitatora, czy też potrzebujemy osoby zewnętrznej?*



- ✓ *W przypadku, gdy potrzebujemy zewnętrznego facylitatora, czy znamy już godną zaufania osobę, czy też powinniśmy opublikować ogłoszenie, aby ją znaleźć?*

7. Organizator szacuje czas **trwania** wkładu facylitatora liczony w godzinach lub dniach:

- przygotowanie warsztatu;
- dostawa warsztatowa;
- wkład sprawozdawczy lub następczy.

Ostateczny dokładny czas trwania zostanie określony wspólnie z prowadzącym.

8. Organizator _ **wybiera facylitatora** i uzgadnia oczekiwany wkład, cenę i wszelkie inne istotne szczegóły.

3.3. Podstawowe informacje o firmie i adresowanej sprawie

9. Facylitator wraz z organizatorem rozpoczynają od zebrania kilku **podstawowych kluczowych** informacji istotnych dla danej potrzeby, problemu lub możliwości w kontekście firmy.

10. Facylitator wraz z organizatorem bada czynniki **wewnętrzne i zewnętrzne** , wspierające lub zniechęcające firmę w obszarze zainteresowania: identyfikuje elementy już istniejące lub które na pewno będą istnieć w najbliższej przyszłości, ewentualnie pogrupowane w następujące 4 kategorie Analizy SWOT (przydatne zwłaszcza w przypadku bardziej rozbudowanych warsztatów):

Elementy, na które w znacznym stopniu może wpływać sama firma:



Silne strony:

Jakie wewnętrzne pozytywne aspekty pomagają firmie osiągnąć jej cele?

Słabości:

Jakie są wewnętrzne negatywne aspekty, które uniemożliwiają firmie osiągnięcie jej celów?

Przykłady:

- Czy firma ma jasną długoterminową strategię rozwoju biznesu?
- Czy firma posiada wystarczającą liczbę specjalistów właściwych dla jej dziedzin działalności?
- Czy w zasobach ludzkich firmy znajdują się specjaliści ze wszystkich dziedzin wiedzy właściwych dla jej działalności?
- Czy firma przestrzega standardów jakościowych obowiązujących w jej obszarze działalności, co jest również potwierdzone odpowiednimi certyfikatami?

Elementy, na które firma nie może mieć znaczącego wpływu:

Możliwości:

Jakie zewnętrzne pozytywne aspekty pomagają firmie osiągnąć jej cele?

Zagrożenia:

Jakie są zewnętrzne negatywne aspekty, które uniemożliwiają firmie osiągnięcie jej celów?

Przykłady:

- Czy władze / banki itp. ogłosiły / uruchomiły możliwości finansowania dla MŚP w naszym obszarze działalności?
- Czy legislacja wspiera rozwój MŚP poprzez obniżki podatków?
- Czy na rynku istnieje/rosnące zapotrzebowanie na produkty/usługi/prace, takie jak te dostarczane przez moją firmę?
- Czy konkurenci naszej firmy na rynku pozostawiają jeszcze miejsce dla naszych produktów/usług/prac na standardach gwarantowanych przez naszą firmę?
- Czy inflacja spada?
- Czy wyspecjalizowana w naszych dziedzinach siła robocza jest dostępna na rynku pracy na poziomie odpowiadającym naszym standardom?

11. W stosownych przypadkach organizator z ewentualnym wsparciem moderatora sprawdza poprawność elementów w tabeli z dostępnymi, obiektywnymi, wiarygodnymi **źródłami informacji**.



Kluczowe pytania:

- ✓ *Skąd wiemy, że czynniki wewnętrzne i zewnętrzne są takie, jakie je zidentyfikowaliśmy?*

Przykłady:

- Dokumenty wewnętrzne (protokoły, rejestry itp.)
 - Rachunkowość
 - Opinie ekspertów (prawnicy, księgowi, HR, handlowcy itp.)
 - Oficjalne statystyki
 - Władze publiczne wydawały dokumenty, publikacje, deklaracje itp.
- ✓ *Czy sprawdziliśmy wiarygodność, aktualność, obiektywizm źródeł informacji?*

12. Informacje zebrane z dokumentów firmowych, opinii, wiedzy własnej organizatorów itp. są tak **skonstruowane**, aby były konkretne, spójne, wskazujące na specyfikę i wymiary/ilości każdego z 4 rodzajów czynników.

3.4. Zidentyfikuj konkretne potrzeby, problemy lub możliwości, którymi powinny zająć się warsztaty

13. Organizator przy wsparciu facylitatora identyfikuje jak najbardziej konkretnie istniejące **negatywne aspekty** (potrzeby lub problemy) lub istniejące jeszcze niewykorzystane **możliwości**, którymi powinny zająć się warsztaty, poprzez konkretny opis ich treści, szacunkowych wymiarów, wszelkich danych lub informacji które mogą lepiej zilustrować lub uzupełnić obraz. W tym celu mogą, w zależności od sprawy:

- zbierać opinie współpracowników, kierownictwa, klientów itp.;
- sprawdzić dokumenty związane z firmą;
- zasięgnij opinii specjalistów z działów takich jak: prawny, PR, HR, księgowość, rozwój itp.



3.5. Zidentyfikuj interesariuszy istotnych dla warsztatu

14. Organizator wspierany przez facylitatora identyfikuje osoby i , jeśli tak, **podmioty prawne** związane ze zidentyfikowaną potrzebą, problemem lub szansą. Obejmuje to wszystkich , **którzy korzystają lub znajdują się w niekorzystnej sytuacji** , którzy mogą utrudniać, przyczyniać się lub wpływać w inny sposób na rozwój danej sprawy.

Kluczowe pytania, na które należy odpowiedzieć w odniesieniu do każdej osoby fizycznej/prawnej:

- ✓ *Czy mają one wpływ lub wpływają na materię przewidzianą warsztatem? Jeśli tak, to pozytywnie czy negatywnie?*
- ✓ *Jak konkretnie to robią?*
- ✓ *Jak możemy ich zaangażować, aby ich wpływ pomógł nam osiągnąć cele warsztatowe?*
- ✓ *Czy ich obecność na warsztacie byłaby dla nas przydatna?*
- ✓ *Czy byliby zainteresowani udziałem w warsztatach?*
- ✓ *Czy ich uczestnictwo wiązałoby się z jakimiś kosztami (np. zakwaterowaniem, przejazdem, dietą, zastępstwem, aby nieobecność w pracy nie utrudniała wykonywania zadań zawodowych)?*

15. Spośród zidentyfikowanych interesariuszy, organizator i facylitator zastanawiają się, kogo powinni i mogliby **zaangażować w warsztat** , w zależności od ich roli, dostępności, możliwości wpływu na daną sprawę.
16. Korelują potencjalnych uczestników z **ewentualnymi kosztami** , jakie by ponieśli, takimi jak transport, zakwaterowanie, wyżywienie, godziny/dni niedostępności do wykonywania swoich bieżących obowiązków itp.
17. Organizator przy wsparciu facylitatora dokłada wszelkich starań, aby **wyłonić uczestników** najbardziej adekwatnych dla poruszanej tematyki, generujących minimalne koszty i obejmujących kluczowe kategorie i obowiązki związane z poruszaną sprawą.



3.6. Zidentyfikuj cele warsztatu i zamierzone rezultaty

- 18.** Organizator i facylitator konkretnie określają , **co chcą osiągnąć poprzez warsztat** : przeanalizować określone problemy/potrzeby, zainspirować personel, zbadać możliwości itp.
- 19.** Organizator i facylitator określają, co chcą mieć **po zakończeniu warsztatu** : wyjaśnione problemy, zainspirowany i zmotywowany personel, wyjaśnione potrzeby, zbadane możliwości itp.
- 20.** Organizator i facylitator sprawdzają **korelację** między planowanymi rezultatami a pierwotną potrzebą/problemem/możliwością, która wygenerowała warsztat.

3.7. Zaplanuj warsztat

- 21.** Wiedząc o poprzednich krokach, facylitator i ewentualnie organizator opisują szczegółowe działania do realizacji warsztatu, niezbędne do osiągnięcia założonych celów.
- 22.** Facylitator określa **metody** jego realizacji, w taki sposób, aby były skuteczne w realizacji celów, przyjazne i pełne szacunku dla wszystkich uczestników.
- 23.** Facylitator planuje **zasoby** niezbędne do każdego z działań, a także jakie obowiązki wiążą się z każdym z działań.
- 24.** Prowadzący i organizator uzgadniają **czas trwania , miejsce i program** warsztatów.
- 25.** Po potwierdzeniu **wysyłają kluczowe dane** (lokalizacja, czas trwania, data) do każdej zainteresowanej części, a następnie przypomnienie, gdy warsztat się zbliża.



26. Podają również współrzędne, pod którymi uczestnicy mogą poprosić o **dodatkowe informacje lub wyjaśnienia** dotyczące warsztatów.

3.8. Zidentyfikuj zasoby niezbędne do warsztatu

27. podstawie czasu trwania i liczby uczestników facylitator określa niezbędne zasoby i materiały, które obejmują:

Pokój na dostawę warsztatową:	▪ wystarczająco szerokie, aby pomieścić uczestników w żądanym formacie (np. stoły i krzesła w kształcie litery U, praca w grupach itp.) bez przebywania zbyt blisko siebie; ▪ brak przeszkód, takich jak słupy lub kable, które mogłyby zasłaniać lub przeszkadzać w widoku ekranu, moderatorowi lub uczestnikom; ▪ dostępne dla ewentualnych osób ze szczególnymi wyzwaniami fizycznymi (takimi jak konieczność korzystania z wózków inwalidzkich, nadwaga itp.); ▪ dostęp do wyposażonych i funkcjonalnych toalet; ▪ dostęp do miejsca dla palących, jeśli w grupie są palacze; ▪ możliwość odświeżenia powietrza (przez klimatyzację lub naturalną wentylację); ▪ brak odgłosów z ulicy, korytarzy, innych miejsc pracy , wypoczynku itp. ▪ czyste i z dostępem do koszy na śmieci; ▪ brak nieprzyjemnych zapachów (np. z kuchni, z pomieszczeń produkcyjnych, z źle użytkowanych dywanów lub zasłon itp.); ▪ dobrze oświetlone (najlepiej światło naturalne; przynajmniej światło sztuczne, ciepłe i wystarczająco mocne, aby wprowadzić w dobry nastrój i napięcie).
Meble:	▪ funkcjonalne (brak połamanych krzeseł i ruchomych stołów); ▪ wygodny (pozwalający na robienie notatek i siedzenie w wygodnej pozycji); ▪ w dobrym stanie (brak połamanych części lub wystających gwoździ pod stołem lub krzesłem, które mogłyby uszkodzić ubranie lub nawet zranić uczestników).



Zasoby związane z połączeniem:	▪ gniazda, kable, portale kompatybilne z używanym sprzętem; ▪ kable ułożone tak, aby nie utrudniały poruszania się uczestników; ▪ łącze internetowe z dostępnymi hasłami; ▪ kompatybilne ładowarki.
Zaopatrzenie:	▪ karteczki samoprzylepne w różnych kształtach i kolorach, w ilości wystarczającej dla wszystkich uczestników; ▪ markery, grube i funkcjonalne, wystarczająco kolorowe, aby były widoczne z daleka, w różnych kolorach i w ilościach wystarczających dla wszystkich uczestników, nie tylko dla prowadzącego; ▪ papier do flipchartów w ilości wystarczającej zarówno do notatek prowadzących, jak i do pracy i ćwiczeń uczestników; ▪ długopisy; ▪ papier A4 dla uczestników; ▪ zeszyty (1/ uczestnik); ▪ papierowa taśma samoprzylepna do przyklejania flipchartów na ścianach bez ich uszkodzania; ▪ zegar widoczny dla moderatora.

28. Oprócz tego, w zależności od złożoności warsztatu, można również wziąć pod uwagę:

Bufet:	▪ woda, kawa (w tym bezkofeinowa), herbata, cukier, mleko, woda, soki – w tym kubki, łyżki; ▪ przekąski – łatwe do zebrania i zjedzenia; słone i słodkie.
Posiłki:	▪ z/bez mięsa, wegetariańskie; ▪ dostosowane do ewentualnych alergii, nietolerancji, problemów zdrowotnych czy postów religijnych uczestników; ▪ jedzenie łatwe do zdobycia w dostępnej przestrzeni i zapleczu; ▪ sztucce i naczynie; ▪ przestrzeni i urządzeń, aby nie mieszały się z przestrzenią roboczą w postaci zapachów, resztek itp.



Transport:	▪ wspólne środki transportu dla warsztatów odbywających się w odległych miejscach (np. autobusy); ▪ informacje, pomoc w zakupie biletów, zwrot kosztów za samochód, pociąg, autobus, samolot itp.
Zakwaterowanie:	▪ informacja, pomoc w zakupie biletów, zwrot kosztów noclegu w przypadku warsztatów odbywających się zdalnie; ▪ dostosowane do ograniczeń i preferencji uczestników (np. umieszczone w pokojach jedno/dwuosobowych).

29. Weź pod uwagę określone zasoby, jeśli jest to konieczne ze względu na specyfikę warsztatu, takie jak próbki, wizualizacje, sprzęt, aplikacje IT itp.

3.9. Zidentyfikuj ryzyko i środki łagodzące

30. Facylitator wraz z organizatorem identyfikuje **ryzyka** , czyli możliwe czynniki pozostające poza ich kontrolą, które mogłyby mieć wpływ na realizację warsztatów w dobrych warunkach, gdy tylko staną się realne.

31. Określają również wszelkie **środki** , które mogłyby:

- zmniejszyć prawdopodobieństwo materializacji ryzyka;
- w przypadku materializacji ograniczyć do minimum negatywny wpływ ryzyka na realizację i cele warsztatu.

Kluczowe pytania:

- ✓ *Jakie złe rzeczy mogą mieć negatywny wpływ na nasz warsztat i których nie możemy kontrolować?*
- ✓ *Czy jest coś, co moglibyśmy zrobić, aby zmniejszyć prawdopodobieństwo materializacji ryzyka?*
- ✓ *W przypadku, gdy jedno ryzyko stanie się realne, co możemy zrobić, aby zmniejszyć jego negatywne skutki na warsztacie?*



3.10. Zrealizuj warsztat – Otwarcie

- 32.** Facylitator i organizator **weryfikują** przed warsztatem, czy wszystkie szczegóły są dopracowane: zasoby, potwierdzeni uczestnicy, niezbędne ustalenia.
- 33.** Prowadzący otwiera warsztaty, przedstawia siebie oraz uczestników. Prowadzący może skorzystać z **lodołamacza** odpowiedniego dla wszystkich uczestników, w którym mogliby dowiedzieć się o sobie czegoś, czego wcześniej nie znali (takich jak hobby, aspekty życia osobistego, co lubią, a czego nie itp.).

Kluczowe pytania:	
✓ Jak dobrze nasi uczestnicy już się znają?	Być może pracowali razem, ale nie mieli okazji porozmawiać o prywatnych, miłych sprawach.
✓ Jakie są granice naszych uczestników?	Być może przeżyli trudne chwile w swoim życiu, o których nie warto przypominać – unikaj pytań, które mogą dotyczyć ludzi, dotyczących dzieci, sytuacji rodzinnej, statusu materialnego itp. Czasami uczestnicy niechętnie podchodzą do metod, które uważają za zbyt energiczne, zbyt dziecinne, zbyt śmieszne itp. – nie przekraczaj swoich granic i bądź po bezpiecznej stronie, jeśli nie jesteś pewien ich poziomu otwartości i elastyczności.
✓ Gdzie znajdziemy lodołamacze?	Niektóre przykłady obu działań, online lub osobiście, można znaleźć tutaj, na przykład: https://www.scienceofpeople.com/meeting-icebreakers/ https://www.tinypulse.com/blog/sk-work-icebreaker-games https://blog.hubspot.com/marketing/ice-breaker-games



<https://www.workshopper.com/post/icebreaker-s-for-meetings-and-workshops>

Istnieje wiele innych przykładów dostępnych w Internecie za darmo.

- 34.** Kiedy uczestnicy są już bardziej zaznajomieni i zrelaksowani, prowadzący przechodzi do pierwszego istotnego kroku warsztatu, czyli **zbierania informacji**.

3.11. Zrealizuj warsztat – Zbieranie informacji

- 35.** Ta faza ma na celu **uzyskanie** od uczestników jak największej ilości informacji istotnych dla tematu warsztatu i **przedstawienie ich z powrotem**, aby każdy mógł łatwo zrozumieć cały obraz, zanim wspólnie uzgodnią, na czym będzie się koncentrować.
- 36.** Facylitator użyje **interaktywnych metod (ćwiczeń)**, które można wybrać, podobnie jak w przypadku lodołamacza, z szerokiej gamy opcji zarówno dla warsztatów online, jak i bezpośrednich, zawsze pamiętając o elementach przedstawionych poniżej.

Kluczowe pytania:

- ✓ Czy wybrane ćwiczenie jest w stanie zebrać informacje, ale także pobudzić i wykorzystać inspirację i spontaniczność uczestników?
- ✓ Czy wybrane ćwiczenie jest w stanie wydobyć informacje dotyczące dogłębnie zagadnień poruszonych w warsztacie, tj. potrzeb, problemów i/lub niewykorzystanych możliwości, o których mówiliśmy na początku?
- ✓ Czy wybrane ćwiczenie jest w stanie wydobyć z uczestników dużą ilość ogólnych informacji i czy uniemożliwia uczestnikom zablokowanie się w sformułowaniach i szczegółach?
- ✓ Czy wybrane ćwiczenie może zakończyć się przejrzystą, spójną wizualną, łatwą do zrozumienia reprezentacją zebranych informacji?
- ✓ Czy wybrane ćwiczenie jest prowadzone w taki sposób, że uniemożliwia skupienie się na ustalaniu priorytetów na tym etapie?



✓ Gdzie znajdziemy ćwiczenia?	<i>Przykłady obu działań, online lub osobiście, można znaleźć na przykład tutaj:</i> https://www.sessionlab.com/library https://www.workshopper.com/post/workshop-activities-for-getting-started https://www.mischiefmakers.co/facilipedia/categories/workshop-exercises <i>Istnieje wiele innych przykładów dostępnych w Internecie za darmo.</i>
--------------------------------------	---

3.12. Wdrożenie warsztatu – Uzgodnienie celów

- 37.** Po skategoryzowaniu ogólnych informacji i potwierdzeniu ich przez uczestników, kolejnym istotnym krokiem jest uzgodnienie **konkretnych celów, na których powinny koncentrować się warsztaty** – jedną z najtrudniejszych rzeczy, gdy gromadzi się więcej osób, jest podjęcie decyzji, co robić, a czego nie robić razem. Tak więc na tym etapie facylitator musi skupić się na wspieraniu grupy w wyborze spośród zebranych informacji, na których kwestiach chce się skupić, a które przynajmniej na chwilę odłożyć na bok.
- 38.** Facylitator musi być gotowy do **pokierowania grupą**, aby najgłośniejsi nie kłócili się i nie próbowali narzucać swojego zdania na temat tego, co należy, a czego nie należy robić.
- 39.** Facylitator użyje **interaktywnych metod (ćwiczeń)**, które można wybrać, podobnie jak w przypadku lodołamacza, z szerokiej gamy opcji zarówno dla warsztatów online, jak i bezpośrednich, zawsze pamiętając o elementach przedstawionych poniżej.

Kluczowe pytania:

- ✓ Czy ten etap warsztatu polega na ustaleniu priorytetów i wybraniu, na czym się skupić, a na czym NIE?



- ✓ Czy ten etap jest zorganizowany w taki sposób, aby skupiał się na uszczegółowieniu i wyjaśnieniu informacji zebranych wcześniej na warsztacie? (dowodem na to jest również to, że w tym etapie nie wprowadza się żadnych nowych pomysłów, tj. nie powstałych w pierwszej fazie).
- ✓ Czy trzymaliśmy się ścisłego przeformułowania zidentyfikowanych problemów na pytania dotyczące możliwości?

- ✓ Gdzie znajdziemy ćwiczenia?

Przykłady obu działań, online lub osobiście, można znaleźć na przykład tutaj:

<https://www.sessionlab.com/library>

<https://www.workshopper.com/post/workshop-activities-for-getting-started>

<https://www.mischiefmakers.co/facilipedia/categories/workshop-exercises>

Istnieje wiele innych przykładów dostępnych w Internecie za darmo.

3.13. Wdrożenie warsztatu – Identyfikowanie rozwiązań

40. Facylitator przechodzi teraz do kolejnego etapu: po ustaleniu kierunków działania odpowiadających najważniejszym problemom (potrzeby/problemy/niewykorzystane możliwości), facylitator prowadzi grupę w kierunku znalezienia **różnorodnych rozwiązań** priorytetowych kwestii.

41. Po raz kolejny facylitator stosuje ćwiczenia, ponieważ są one najskuteczniejszym sposobem na zmobilizowanie uczestników i stworzenie im przestrzeni do generowania najlepszych i najbardziej kreatywnych pomysłów.

Kluczowe pytania:

- ✓ Czy ta faza generuje różnorodne rozwiązania dla każdej z priorytetowych potrzeb/problemów/niewykorzystanych możliwości?



- ✓ Czy ta faza obejmuje ćwiczenie rozpoczynające się od pomysłów wygenerowanych przez grupę, a następnie ustalanie priorytetów?
- ✓ Czy ten krok kończy się krótką listą priorytetowych rozwiązań dla zidentyfikowanych problemów, gotowych do rozwiązania w ostatniej fazie procesu – zaangażowania w wyniki warsztatu?

- ✓ Gdzie znajdziemy ćwiczenia?

Przykłady obu działań, online lub osobiście, można znaleźć na przykład tutaj:

<https://www.sessionlab.com/library>

<https://www.workshopper.com/post/workshop-activities-for-getting-started>

<https://www.mischiefmakers.co/facilipedia/categories/workshop-exercises>

Istnieje wiele innych przykładów dostępnych w Internecie za darmo.

3.14. Wdrożenie warsztatu – Zaangażowanie w wyniki

- 42.** Facylitator przechodzi teraz do kolejnego etapu: po znalezieniu rozwiązań uczestnicy muszą się do nich zobowiązać, aby cały warsztat był wartościowy. Facylitator prowadzi grupę w kierunku opracowania **planu działania** rozwijającego zidentyfikowane rozwiązania, zorganizowanego w taki sposób, aby łatwo było go śledzić i zastosować w praktyce.
- 43.** Facylitator zbiera wszystkie swoje siły, aby **uczestnicy byli skupieni na tematach i ogłoszonym sposobie pracy** podczas tej fazy, ponieważ jest to faza, w której zwykle uczestnicy odczuwają potrzebę dyskusji i debaty.

Kluczowe pytania:

- ✓ Czy ta faza generuje jasne, konkretne, namacalne kolejne kroki i oczekiwania?
- ✓ Czy na tym etapie pojawiają się jasne osoby odpowiedzialne za określone zadania?



✓ Gdzie znajdziemy ćwiczenia?	<i>Przykłady obu działań, online lub osobiście, można znaleźć na przykład tutaj:</i> https://www.sessionlab.com/library https://www.mischiefmakers.co/facilipedia/categories/workshop-exercises <i>Istnieje wiele innych przykładów dostępnych w Internecie za darmo.</i>
--	--

3.15. Zrealizuj warsztat – Przerwy

- 44.** Prowadzący **musi** zadbać o to, aby **przerwy na kawę** były zaplanowane w taki sposób, aby nie przeszkadzały w trakcie tematu lub dyskusji, nie tracąc koncentracji uczestników i nie niszcząc ich rozbudzonego zainteresowania. Powinny być na tyle długie, aby uczestnicy mogli się napić, odświeżyć, skorzystać z toalety itp., ale nie za długie, aby nie oderwały ich od tematu.
- 45.** Przerwy **obiadowe** powinny być wystarczająco długie, aby uczestnicy mogli zjeść w rozsądnym czasie, a także mieć 10-15 minut później. Tymczasem przerwa również nie powinna być zbyt długa, aby nie stracić kontaktu uczestników z tematem.
- 46.** Punktualność animatora, ale także dostawcy kawy i posiłków jest zatem niezbędna dla powodzenia przerw: zbyt wczesne przynoszenie ich może skończyć się zimnymi produktami ; dostarczenie ich z opóźnieniem skróci czas, w którym uczestnicy powinni pić i jeść, powodując dyskomfort, irytację i frustrujący pośpiech.

3.16. Zrealizuj warsztat – Energizery

- 47.** Czasami podczas warsztatów, zwłaszcza po przerwie obiadowej, facylitator może zdecydować się na użycie energetyzatora, **aby** „obudzić” grupę do początkowej energii i zainteresowania, zanim wróci do pracy.



- 48.** Facylitator powinien użyć **energetyzatorów** odpowiednich dla wszystkich uczestników, w których mogliby dowiedzieć się o sobie nawzajem rzeczy, których wcześniej nie znali (takich jak hobby, aspekty życia osobistego, co lubią, a czego nie itp.).

Kluczowe pytania:	
✓ Jak dobrze nasi uczestnicy już się znają?	Być może pracowali razem, ale nie mieli okazji porozmawiać o prywatnych, miłych sprawach.
✓ Jakie są granice naszych uczestników?	Być może przeżyli trudne chwile w swoim życiu, o których nie warto przypominać – unikaj pytań, które mogą dotyczyć ludzi, dotyczących dzieci, sytuacji rodzinnej, statusu materialnego itp. Czasami uczestnicy niechętnie podchodzą do metod, które uważają za zbyt energiczne, zbyt dziecinne, zbyt śmieszne itp. – nie przekraczaj swoich granic i bądź po bezpiecznej stronie, jeśli nie jesteś pewien ich poziomu otwartości i elastyczności.
✓ Gdzie znajdziemy energizery?	Niektóre przykłady obu działań, online lub osobiście, można znaleźć tutaj, na przykład: https://www.sessionlab.com/library/energiser https://commonslibrary.org/games-and-energisers/ Istnieje wiele innych przykładów dostępnych w Internecie za darmo.

3.17. Wdrożenie warsztatu – Zamknięcie i kontynuacja



- 49.** Facylitator upewnia się, że wszystkie wnioski i decyzje z warsztatu przybrały formę, którą można **dalej przekazać organizatorom** w celu łatwej kontynuacji i wdrożenia po warsztacie.
- 50. Gratulacje!** Skończyliśmy i nie możemy się doczekać wprowadzenia w życie tego, co osiągnęliśmy!



4. sesji praktycznej i scenariusz

Prezentacja Power Point (PPT), która jest załącznikiem do niniejszej Metodologii, może być wykorzystana przez organizacje realizujące działania na rzecz MŚP w celu uwrażliwienia menedżerów MŚP na znaczenie zaangażowania w innowacyjność i kulturę innowacyjności oraz przedstawienia „Zbioru najlepszych praktyk”. Odnosnie przekonania menedżerów MŚP nieposiadających/nisko technologicznych w MŚP do wdrażania działań innowacyjnych i tworzenia kultury innowacji w MŚP”. Wydruk PPT (2 slajdy na stronę) należy rozdać uczestnikom podczas warsztatów. Facylitator może również przygotować i rozprzecznić materiały informacyjne z fragmentami Zbioru najlepszych praktyk.

Proponowany czas trwania Warsztatu to 240 min. Czas trwania można dostosować do potrzeb uczestników. Czas trwania ćwiczeń jest najmniejszy z zalecanych, ale można go wydłużyć.

NI E	Działalność	Metoda szkolenia	Czas
1	Wstęp: Prezentacja trenera Prezentacja uczestników Prezentacja projektu	Prezentacja Lodołamacz „Bezsensowne pytania”	30'
2	Zbieranie informacji	Ćwiczenie „Żaglówka” Aktywność grupowa	45'
3	Co jest tak ważnego w innowacjach? W jaki sposób innowacje są przydatne dla naszych firm?	Prezentacja Pytania i odpowiedzi	10'
4	Zgoda co do celów	Ćwiczenie „Żaglówka” (cd.)	15'
5	Przerwa na kawę	Ułatwienie rozmowy	30'



NI E	Działalność	Metoda szkolenia	Czas
6	Zgoda co do celów	Ćwiczenie „Pytania dotyczące możliwości”	40'
7	Narzędzia do rozwijania kultury innowacji w naszych MŚP Jak możemy promować innowacje wśród innych	Prezentacja Pytania i odpowiedzi	15'
8	Identyfikacja rozwiązań	Ćwiczenie „10 za 10”	20'
9	Ujmujący	Ćwiczenie „Plansza akcji” Skala wysiłku i wpływu	25'
10	Wnioski	Dyskusje	10'
CZAS CAŁKOWITY			240'



Treść i metoda	Wycucie czasu (')	Wymagane materiały/sprzęt	Ref.
<u>Wprowadzenie :</u> ➤ Facylitator przedstawia się i wita uczestników. ➤ Facylitator zaprasza uczestników do przedstawienia się przy <u>lodołamaczu</u> o nazwie „<u>Bezsensowne pytania</u>”, zainspirowane witryną www.workshopper.com ➤ Prowadzący przygotował z góry kilka pytań, raczej zabawnych. Pytania nie mają związku z tematyką warsztatu, ale stymulują swobodną rozmowę i kreatywne myślenie. Pytania muszą być luźne, nie dotyczyć drażliwych spraw (stan rodzinny, członkowie rodziny, złe wspomnienia, śmianie się z kogoś itp.). Powinny istnieć pytania, na które każdy może odpowiedzieć (niezbyt szczegółowe, mało znane, wszystkie odnoszące się do ograniczonej kategorii lub liczby osób – takie jak niektóre piosenki, programy, książki itp.), takie jak : - <i>Gdybyś mógł zaprosić celebrytę na kolację, kogo byś zaprosił i dlaczego?</i> - <i>Jako dziecko, kim chciałeś zostać, gdy dorośniesz?</i> - <i>Jakie jest twoje ulubione danie śniadaniowe?</i> - <i>Czego o tobie nie wiemy?</i>	30'	Laptop, projektor, wskaźnik Prezentacja PPT Tablica demonstracyjna Markery Długopisy i zeszyty dla uczestników Przewodnik po najlepszych praktykach	PPT/S1



Treść i metoda	Wycucie czasu (')	Wymagane materiały/sprzęt	Ref.
- Jesteś kotem czy psem? - Wolisz podróżować czy zostać w domu? ➤ Facylitator prosi uczestników o podanie liczby od 1 do 6, w kolejności, w jakiej siedzą. Następnie uczestnicy podzielili się na 6 par, ustawiając się tak, aby mogli ze sobą rozmawiać nie przeszkadzając innym. Prowadzący odczytuje pierwsze pytanie i daje maksymalnie 2 minuty każdemu uczestnikowi na udzielenie odpowiedzi w swojej parze. Następnie zamieniają się parami, tak aby przy każdym pytaniu odpowiadał ktoś inny. ➤ Prowadzący zaprasza uczestników, aby usiedli z powrotem na swoich miejscach. ➤ Prowadzący przedstawia cele i program warsztatów ➤ Prowadzący przedstawia projekt KULTURA INNOWACJI DLA MŚP oraz przewodnik po najlepszych praktykach. Powiedz uczestnikom, że przewodnik zawiera liczne przykłady różnych firm, małych i dużych, które mogą ich zainspirować. Zachęć ich do przeczytania.			PPT/S2 do PPT/S7
<u>Zbieranie informacji :</u> ➤ Facylitator musi określić, jakie są główne potrzeby i problemy, na których należy się skupić podczas warsztatu. W tym celu prowadzący uruchamia ćwiczenie o nazwie „Żaglówka”, zainspirowane stroną www.workshopper.com. Ćwiczenie ma na celu osiągnięcie wspólnego poziomu zrozumienia tematu warsztatu przez uczestników, tak aby w dalszej części warsztatu można było znaleźć skuteczne rozwiązania. Na koniec ćwiczenia będziemy mieli listę potrzeb i problemów zidentyfikowanych jako przyczyny, które później będziemy łączyć z problemem braku (dostatecznej) innowacyjności w firmie.	45'	Karteczki samoprzylepne Długopisy Kolorowe lepkie kropki	Projektor wyłączony



Treść i metoda	Wyczu- cie czasu (')	Wymagane materiały/sprzęt	Ref.
➤ Prowadzący rysuje na flipcharcie żaglówkę, w tym linię wodną, kotwicę i żagiel. ➤ Uczestnicy są proszeni o utworzenie 4 grup po 3 osoby, siedzących oddzielnie. ➤ Prowadzący prosi grupy o zastanowienie się nad tym, co posuwa ich firmę do przodu. Każdy uczestnik jest następnie proszony o napisanie (bez dyskusji z innymi) 3 rzeczy, które jego zdaniem posuwają firmę do przodu, jakie dobre rzeczy dzieją się tam z ich perspektywy? Każdą myśl zapiszą na osobnej karteczce samoprzylepnej. (5 minut.) ➤ Facylitator prosi każdego uczestnika o przyklejenie notatek z flipchartu na żaglu łodzi i odczytanie ładunku przed grupą, bez dodatkowych wyjaśnień. (10 minut.) ➤ Teraz prowadzący prosi grupy, aby zastanowiły się, co powstrzymuje ich firmy. Tym razem uczestnicy od początku zostaną ogłoszeni, że w ogóle się nie pojawiają, a ich przemyślenia pozostaną anonimowe – zapiszą jak najwięcej karteczek samoprzylepnych, starając się odpowiedzieć na pytania typu: co nas powstrzymuje? <i>Co hamuje nasz postęp? Co nas spowalnia? Co zniechęca naszą firmę?</i> (10 minut.) ➤ Prowadzący prosi każdego uczestnika o przyklejenie notatek z flipchartu na i wokół kotwicy łodzi, szybko i losowo, bez dyskusji. Facylitator usuwa tak szybko, jak to możliwe duplikaty, jeśli takie istnieją (5 min.) ➤ Facylitator grupuje negatywne aspekty według kategorii: grupuje notatki, które wydają się należeć do tego samego typu (np. „Złe zarządzanie”, „Niska motywacja pracowników”, „Niska wydajność produktów/usług” itp.), zapisuje kategorię na nowej karteczce samoprzylepnej i układa je obok łodzi w wyraźnych grupach. Prosi grupę o nazwanie innych kategorii, które mogą			

Treść i metoda	Wyczu- cie czasu (')	Wymagane materiały/sprzęt	Ref.
zobaczyć (nie trzeba być przesadnie rygorystycznym). Po zidentyfikowaniu wystarczającej liczby kategorii zespół jest proszony o pogrupowanie wszystkich negatywnych aspektów pod odpowiednimi tytułami, aż wszystkie zostaną zgrupowane. Celem jest po prostu ich pogrupowanie, a nie nadanie im priorytetu. (10 minut.) ➤ Prowadzący zwraca uwagę na fakt, że mamy teraz do rozważenia kilka kategorii jasnych i skategoryzowanych potrzeb i problemów.			
<u>Co jest tak ważne w innowacjach :</u> ➤ Prowadzący przedstawia pojęcie innowacji i jej znaczenie. <u>W jaki sposób innowacje są przydatne dla naszych firm :</u> ➤ Prowadzący przedstawia użyteczność innowacji dla każdej firmy. ➤ Uczestników zachęca się do uwzględnienia tych informacji w kolejnych etapach warsztatu.	10'	Prezentacja PPT Przewodnik po najlepszych praktykach	PPT/S8 do PPT/S12 PPT/S13 do PPT/S15
<u>Zgoda co do celów :</u> ➤ Na podstawie zebranych wcześniej informacji prowadzący rozpoczyna nowe ćwiczenie „Głosowanie kropkowe” (również zainspirowane stroną www.workshopper.com). ➤ Facylitator prosi uczestników o zastanowienie się nad tym, na którym z wcześniej zidentyfikowanych elementów (potrzeby, problemy i/lub niewykorzystane możliwości z rysunku żagłówki) chcieliby się najbardziej skupić, uwzględniając również perspektywę innowacyjności wprowadzoną na poprzedniej sesji, bez rozmawiania z każdym innych i ogłoszono od początku, że to ćwiczenie jest również anonimowe. (5 minut.) ➤ Każdy uczestnik otrzymuje 8 kropek, które należy przyłożyć do jego zdaniem najważniejszych elementów powstrzymujących zespół. Głosy idą na	20'	Kolorowe kropki samoprzylepne – 8 sztuk/os	Projektor wyłączony



Treść i metoda	Wyczu- cie czasu (')	Wymagane materiały/sprzęt	Ref.
poszczególne kwestie, a nie na kategorie, a uczestników zachęca się do szczerego zastanowienia się nad tym, co uważają za najważniejsze dla swoich firm. Mogą głosować na własne karteczki samoprzylepne i mogą oddać więcej niż jeden głos na tej samej karteczce samoprzylepnej. Muszą wykorzystać wszystkie swoje kropki do głosowania. Nigdy nie wolno im rozmawiać ze sobą o swoich opiniach. (5 minut.) ➤ Prowadzący ponownie porządkuje karteczki samoprzylepne w malejącej kolejności liczby głosów w każdej kategorii. Notatki z mniej niż 3 głosami są rozdzielane i nie są rozpatrywane w dalszej części warsztatu. Uczestników można uprzedzić, że wyeliminowane zagadnienia mogą stanowić przedmiot przyszłych warsztatów. W przypadku, gdy jest jakaś firma, która nie ma wybranych potrzeb i nie znajduje się w żadnej potrzebie innej, powinna mieć możliwość wyboru 1 z jej karteczek samoprzylepnych, nawet jeśli liczba głosów jest mniejsza niż 3 (5 min.) ➤ Facylitator zamyka to ćwiczenie, upewniając się, że wszyscy uczestnicy zrozumieli powód i nikt nie bierze do siebie faktu, że jedna lub więcej ich karteczek samoprzylepnych została odłożona na bok. (5 minut.)			
<u>Przerwa na kawę</u> Facylitator porusza się wśród uczestników, dyskretnie stymulując rozmowy, odblokowując momenty niezręcznej ciszy lub zapobiegając ewentualnym napięciom i uprzejmie sprowadzając ich z powrotem pod koniec przerwy, aby trzymali się harmonogramu.	30'		
<u>Uzgodnienie celów (cd.):</u> ➤ , kiedy mamy listę priorytetów, facylitator przechodzi dalej w kierunku uzgodnienia celów i wprowadza nowe ćwiczenie „Tworzenie pytań	40'	Kolorowe kropki samoprzylepne – 8 sztuk/os	Projektor wyłączony

Treść i metoda	Wyczu- cie czasu (')	Wymagane materiały/sprzęt	Ref.
<u>dotyczących możliwości</u>”, aby przekształcić kwestie priorytetowe w tak zwane pytania dotyczące możliwości – pośredni krok w kierunku konkretnych rozwiązań. ➤ Prowadzący wybiera karteczkę samoprzylepną, która uzyskała najwięcej głosów – w przypadku większej liczby kartek z taką samą maksymalną liczbą głosów, dobrym wyborem może być pierwsza od lewej – chcemy poczynić dalsze kroki, a nie dążyć do perfekcji. ➤ Sformułowanie na notatce zamienia się w pytanie o to, jak możemy poprawić daną sytuację. Na przykład, jeśli notatka brzmi: „Nasze kampanie promocyjne są mniej skuteczne niż wcześniej”, możemy ją zamienić na „Jak możemy poprawić skuteczność naszych kampanii promocyjnych?”. W ten sposób uzyskujemy kierunek działania. (2 min.) ➤ Prowadzący powtarza ten proces dla tyłu karteczek samoprzylepnych, na ile pozwala czas . (2 min. x liczba karteczek samoprzylepnych) ➤ Karteczki samoprzylepne, które nie zostaną potraktowane podczas warsztatu, stanowią dobry punkt wyjścia do kolejnych warsztatów, kiedy będziemy mogli od razu przejść do tego etapu. ➤ Facylitator zamyka to ćwiczenie, upewniając się, że wszyscy uczestnicy zrozumieli powód i nikt nie bierze do siebie faktu, że jedna lub więcej ich karteczek samoprzylepnych została odłożona na bok. (5 minut.)			
<u>Narzędzia do rozwijania kultury innowacji w naszych MŚP:</u> ➤ Prowadzący przedstawia strukturę najlepszych praktyk ze zbioru zebranego w ramach projektu. <u>Jak możemy promować innowacje wśród innych:</u>	15'	Prezentacja PPT Przewodnik po najlepszych praktykach	PPT/S16 do PPT/S17 PPT/S18 do PPT/S25

Treść i metoda	Wycucie czasu (')	Wymagane materiały/sprzęt	Ref.
➤ Facylitator przedstawia kluczowe elementy, metody i pomysły przydatne ludziom w firmie, aby przejść na innowacje. ➤ Uczestników zachęca się do uwzględnienia tych informacji w kolejnych etapach warsztatu.			
<u>Identyfikacja rozwiązań :</u> ➤ Celem tej fazy jest znalezienie jak największej liczby praktycznych rozwiązań dla zidentyfikowanych potrzeb/problemów/niewystarczająco wykorzystanych szans, zgodnie z kierunkami działania nakreślonymi wcześniej za pomocą pytań dotyczących szans, a także uwzględniając perspektywę innowacyjności przedstawioną na poprzedniej sesji. ➤ Prowadzący prowadzi uczestników przez nowe ćwiczenie „10 na 10”, zainspirowane http://www.workshopper.com/. ✓ Prowadzący prosi uczestników, aby pomyśleli o tym, jak jak najwięcej pomysłów, bez zwracania uwagi na to, jak dobre są ich pomysły – jest to bardzo ważne, aby wzmocnić uczestników – aby odpowiedzieć na pierwsze wybrane pytanie dotyczące możliwości. Uczestnicy muszą też od początku mieć świadomość, że ta faza jest anonimowa, więc nie powinni się martwić o pisanie złych pomysłów. ✓ Facylitator prosi uczestników, aby bez rozmawiania ze sobą zapisali swoje pomysły jeden po drugim (jeden pomysł na jednej karteczce samoprzylepnej). Każdy uczestnik powinien wskazać co najmniej 15 pomysłów na pytanie dotyczące możliwości. (5 minut.) ✓ Facylitator zachęca również osoby, które wyglądają na pozbawione pomysłów, do pisanie, nawet jeśli nie mają nowych pomysłów, ponieważ w końcu coś z tego wyjdzie.	20'	Karteczki samoprzylepne Długopisy Kolorowe kropki samoprzylepne do głosowania – 10 kropek/uczestnika	Projektor wyłączony



Treść i metoda	Wyczuć ie czasu (')	Wymagane materiały/sprzęt	Ref.
✓ Prowadzący może również włączyć cichą muzykę, aby zrelaksować się i pobudzić uczestników do myślenia. ✓ Facylitator porusza się teraz, prosząc każdego członka o zatrzymanie się i wybranie 10 ulubionych pomysłów z tego, co zapisali. Reszta pomysłów zostanie odrzucona. (1 minuta.) ✓ Prowadzący prosi uczestników, aby przykleili 10 swoich pomysłów na dostępnej ścianie, nie próbując ich kategoryzować ani organizować – zaleca się nawet, aby pomieszczać je na tej samej powierzchni z pomysłami innych. ✓ Teraz facylitator usuwa duplikaty ze ściany bez omawiania procesu, rozdaje każdemu z uczestników po 10 samoprzylepnych kropek do głosowania i prosi ich o głosowanie w ciszy na pomysły, które uważają za najbardziej obiecujące, przypominając im pytanie dotyczące możliwości, na którym się skupiają NA. Uczestnicy mogą umieścić dowolną liczbę kropek na jednym pomysle, a także mogą głosować na własne pomysły. Nie mogą prosić o wyjaśnienia dotyczące żadnego pomysłu. Uczestnicy muszą wykorzystać wszystkie swoje 10 kropek. Prowadzący zachęca ich, aby kierowali się przecuciem, zamiast zagłębiać się w każdy pomysł. (3 minuty) ✓ Proces ten zmusza ludzi do skupienia się na ujawnionych pomysłach podczas głosowania i wskazuje, które pomysły wydają się być preferowane przez grupę. ✓ Prowadzący usuwa karteczki samoprzylepne z zerową liczbą głosów i wyrzuca je. Pozostałe karteczki układa pionowo, w kolejności głosów (najwięcej głosów z góry). ✓ Do końca może pozostać maksymalnie 10 pomysłów – prowadzący usuwa pozostałe, zaczynając od dołu.			

Treść i metoda	Wyczu- cie czasu (')	Wymagane materiały/sprzęt	Ref.
✓ Prowadzący przedstawia ogólny obraz 10 pozostałych pomysłów, reprezentujących 10 najbardziej odpowiednich rozwiązań dla Kwestii Szansy poddanej dyskusji . ✓ Spośród tych 10 zespół wybierze jeden, który zobowiąże się do przetestowania . ➤ Proces powtarza się dla każdego z przewidywanych pytań dotyczących możliwości.			
Wciągające : ➤ Prowadzący skupia się teraz na ostatnim ważnym kroku warsztatu – angażowaniu się we wdrażanie zidentyfikowanych rozwiązań. Mówiąc konkretniej, rozwiązania zidentyfikowane na poprzednim etapie są ponownie wybierane , a następnie układane w plan działania, który należy wykonać po zakończeniu warsztatów, aby wygenerować przewidywane zmiany na stałe. ➤ Podobnie jak cała struktura warsztatu, facylitator organizuje ten ostatni etap również w oparciu o ćwiczenie ; wybrała tablicę o nazwie „ Tablica akcji ”, ponownie korzystając z witryny z zasobami www.workshopper.com . ✓ Prowadzący rysuje skalę wysiłku/uderzenia na flipcharcie: uderzenie jest linią pionową, wysiłek jest linią poziomą rozpoczynającą się w tym samym punkcie co linia uderzenia: UDERZENIE NIE Niski wysiłek Duży wpływ Wysoki wysiłek Duży wpływ Niski wysiłek	25'	Arkusze flipchartów Karteczki samoprzylepne Długopis	

Treść i metoda			Wycucie czasu (')	Wymagane materiały/sprzęt	Ref.
WYSIŁEK ✓ Facylitator bierze pomysły i rozwiązania z poprzednich etapów i umieszcza je na skali , wykonując poniższe kroki. ✓ Prowadzący bierze pierwszą głosowaną karteczkę samoprzylepną z poprzedniej fazy, kładzie ją przed wagą, na jej środku i pyta uczestników: „Jak sądzimy, czy w przypadku wyzwania, które próbujemy rozwiązać, to rozwiązanie ma wyższą czy niższą uderzenie? ”. Uczestnicy mogą odpowiedzieć tylko mówiąc „wyżej” lub „niżej” niż punkt środkowy. ✓ Po uzgodnieniu pozycji uderzenia, facylitator robi to samo z pozycją wysiłkową . ✓ Pozostałe karteczki samoprzylepne są następnie umieszczane w porównaniu z pierwszą. ✓ Kiedy wszystkie karteczki samoprzylepne są na skali, mamy ogólny obraz dwóch elementów: jak wpływowy jest każdy pomysł dla zespołu; jak trudny do zrealizowania wydaje się zespołowi każdy pomysł. ✓ Prowadzący odczytuje skalę w następujący sposób:	Niewielki wpływ	Wysoki wysiłek Niewielki wpływ			
	UDERZENIE	DO TERAZ	ZROBIĆ PROJEKT		

Treść i metoda		Wyczu- cie czasu (')	Wymagane materiały/sprzęt	Ref.
	ZROBIĆ ZADANIE			
	IGNOROWAĆ			
WYSIŁEK				
✓ Facylitator przekształca obszar ZRÓB TERAZ w kierunki działania, które zostaną przydzielone osobom z powrotem w każdej firmie. Kierunki są następnie planowane jako indywidualne szkice – można skupić się na 1-3 takich kierunkach, jak opisano poniżej. a. Prowadzący bierze notatkę ZRÓB TERAZ (najbliżej góry i najbliżej lewej strony komórki). b. Konstruuje/ kreuje konkretne działania mające na celu poprawę sytuacji – np.: - Pytanie dotyczące możliwości „Jak możemy ulepszyć kampanie promocyjne produktu x?” – jedna z jego karteczek samoprzylepnych mówi: - „Zatrudnij wysokiej klasy specjalistę z dużymi wynikami w marketingu”; za tę notatkę możemy podać a - 1 tygodniowy pakiet działań: - Wybierz produkt na początek; - Poszukaj materiałów promocyjnych dla podobnych odpowiednich produktów; - Wybierz najbardziej innowacyjny; - Dowiedz się, kto go stworzył; - Skontaktuj się z osobą; - Dojść do porozumienia".				



Treść i metoda	Wycucie czasu (')	Wymagane materiały/sprzęt	Ref.
- ustalenie kryteriów sukcesu: podpisanie umowy ze specjalistą ds. marketingu, który pracuje w sposób innowacyjny w stosunku do tego, z czego firma korzystała do tej pory (5 min.) ✓ Po utworzeniu kilku akcji, jak pokazano powyżej, facylitator może przełożyć je na przejrzysty dokument, klucz do dalszego przypisania zadań osobom odpowiedzialnym po powrocie do firmy, korzystając z popularnego w danej firmie systemu informatycznego (Microsoft Outlook, Google, itp.). (5 minut.) ➤ Operację można powtarzać w zależności od dostępnego czasu i ilości zagadnień do poruszenia podczas warsztatu.			
<u>Zamknięcie :</u> Teraz jesteście gotowi! Wnioski i feedback, w tym ocena satysfakcji uczestników z warsztatu. Ocena powinna być przygotowana przez facylitatora przed warsztatami. Może to być ankieta online (przy użyciu https://www.mentimeter.com/features/quiz-presentations, https://www.surveymonkey.com/templates/workshop-survey-template/ lub w jakikolwiek inny sposób online), ankieta papierowa lub czynność oceniająca. Przykładowe pytania można znaleźć na stronach: https://www.jotform.com/blog/workshop-evaluation-questions/, https://quenza.com/blog/workshop-feedback-form/, https://www.Surveyshare.com/template/359/Workshop-Evaluation itp. Można było wręczyć również Certyfikaty Uczestnictwa.	10'	Prezentacja Tablica demonstracyjna	PPT/S26 do PPT/S28



Co-funded by
the European Union

PROJECT NUMBER:
2021-1-RO01-KA220-VET-000034674



Treść i metoda	Wycucie czasu (')	Wymagane materiały/sprzęt	Ref.
Wymieńcie współrzędne kontaktowe, pogratulujcie sobie nawzajem i niecierpliwie wcielajcie w życie to, co wspólnie postanowiliśmy! 😊			



5. Bibliografia

1. <https://www.merriam-webster.com/dictionary/workshop>
2. <https://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/workshop>
3. https://www.youtube.com/watch?v=Q-Y51sXax-M&t=35s&ab_channel=AJ%26Smart
4. <https://www.mindtools.com/aefdn2/planning-a-workshop>
5. <https://www.socialtables.com/blog/event-planning/how-to-plan-a-workshop/>
6. https://www.gwp.org/globalassets/global/gwp-sam_files/publicaciones/organising-and-running-workshops-a-practical-guide-for-trainers.pdf
7. <https://www.enago.com/academy/how-to-organize-high-quality-conferences-and-workshops/>
8. <https://www.code-n.org/blog/organize-business-workshop-tips/>
9. <https://www.innovolo.co.uk/article/6-quick-and-simple-tips-for-organising-a-successful-workshop-with-your-team>
10. <https://leolearning.com/resources/ebook/workplace-learning>
11. <https://www.jotform.com/blog/workshop-evaluation-questions/>
12. <https://quenza.com/blog/workshop-feedback-form/>
13. <https://www.surveymshare.com/template/359/Workshop-Evaluation>
14. AJ&SMART, Poradnik facylitacji
15. Jonathan Courtney, Poradnik Warsztatowca