

# Program Nauczania

INCREMENTA

INCREMENTA – kreatywne i innowacyjne podejście do zarządzania w MŚP



Program nauczania  
Przewodnik Trenera



## Partnerzy Projektu

National University of Ireland, Galway - IR  
Koordynator Projektu  
Kathryn Cormican & Suzana Sampaio

kathryn.cormican@nuigalway.ie  
suzana.sampaio@nuigalway.ie  
<http://www.nuigalway.ie/engineering-informatics/mechanical-engineering/research/enterpriseresearchcentre/>



IDEC SA - EL  
Zoe Batsi

zoe@idec.gr  
www.idec.gr



TREBAG Intellectual Property and Project  
Manager Ltd. - HU  
Andrea Kövesd

andrea.kovesd@trebag.hu  
www.trebag.hu



Knowledge, Innovation and Strategies  
Management Club (KISMC) - BG  
Milena Koleva

m.koleva@hiron-mc.com  
www.innovation-mc.com



## Project Partners

Czech University of Life Sciences Prague  
(CULS) - CZ  
Jaroslav Havlicek & Ludmila Domeova

havlicekj@pef.czu.cz  
domeova@pef.czu.cz  
<https://www.pef.czu.cz/cs/>



Łódzka Izba Przemysłowo-Handlowa PL  
Daria Zawalska

daria.zawalska@gmail.com  
[www.izba.lodz.pl](http://www.izba.lodz.pl)



Cecot Innovation Foundation (FCI) - SP  
Amparo Martín

amparo.martin@cecot.org  
[www.fci.cat](http://www.fci.cat)



Association of SA and LTD companies - EL  
Ioanna Anastasopoulou

ia@sae-epe.gr  
[www.sae-epe.gr](http://www.sae-epe.gr)



Autorzy:

IDEC



This work is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License.



## Spis treści

Spis treści .....	5
Wstęp.....	7
Opis Programu Szkoleniowego.....	8
Powitanie - Wstęp .....	21
Przełamanie lodów - na podstawie testu Torrance'a .....	22
Przełamanie lodów - na podstawie testu Torrance'a .....	23
Kreatywne puzzle numer 1-3 .....	24
9 kótek.....	25
9 kótek.....	26
9 kótek.....	27
9 kótek.....	28
Destynacja: Innowacja .....	29
Destynacja: Innowacja .....	30
Destynacja: Innowacja .....	31
Kreatywne organizacje.....	32
Mindmapping .....	33
Zaskakujące nawyki twórczych myślicieli .....	34
Kreatywność w miejscu pracy .....	35
Studium przypadku – IKEA – Wszystko w jednym stole.....	36
Studium przypadku – IKEA – Wszystko w jednym stole.....	37
Studium przypadku: Zasady Zarządzania Kreatywnością .....	38
Analiza przyczynowo - skutkowa .....	39
Generuj Pomysły.....	40
Konieczność innowacji (zarządzanie zmianą) .....	41
Minigra o współpracy. Wyzwanie z pianką. ....	44
Minigra o współpracy. Wyzwanie z pianką. ....	45
Jak i po co współpracować? (Zalety i Przestanki).....	46
Benchmarking .....	47
CELE SMART .....	48

---

Jak małe firmy mogą wykorzystać współpracę, aby dużo zyskać? .....	49
Cele SMART wg. Jonathana .....	50
Cele SMART wg. Jonathana .....	51
Współpraca i konkurencja .....	52
Słownik obrazkowy .....	53
Słownik obrazkowy .....	54
Mini gra o przywództwie.....	55
Mini gra o przywództwie.....	56
Sugerowany program szkolenia .....	57
Dzień 1.....	57
Dzień 2.....	59
Dzień 3.....	60
Dzień 4.....	61
Dzień 5.....	62



## Wstęp

Niniejszy dokument stanowi wspólny europejski program szkoleń INCREMENTA w zakresie zarządzania kreatywnością i współpracą w MŚP. Zawiera on szczegółowy opis 5-dniowego szkolenia stworzonego w ramach projektu INCREMENTA i został opracowany specjalnie z myślą o potrzebach MŚP.

W celu stworzenia podstawy dla rozwoju Programu i Materiałów Szkoleniowych, partnerstwo podjęło współpracę, zwracając szczególną uwagę na potrzeby MŚP.

Niektórzy z partnerów są w codziennym kontakcie z sektorem MŚP i przedstawili swoje doświadczenie w zakresie ich bieżących potrzeb. Inni mają doświadczenie w zarządzaniu innowacjami i dostarczyli użytecznej wiedzy na temat systemów zarządzania innowacjami w MŚP. To właśnie ta kombinacja sprawia, że niniejszy Program Szkoleniowy jest idealny by spełnić swój cel.

Program szkoleniowy jest przeznaczony dla 5-dniowego cyklu szkoleniowego. Proponowany czas trwania szkolenia wynosi 20 godzin. Program szkoleniowy w formie przedstawionej w niniejszym dokumencie może być realizowany jako kompleksowy program w ramach jednego pięciodniowego kursu lub podzielony na dłuższy okres. Alternatywnie, edukator może wybrać zajęcia dydaktyczne i opracować krótszy program, który będzie odpowiadał konkretnym potrzebom edukacyjnym ich zespołów.

Program szkoleniowy został przetestowany pilotażowo w lutym 2020 r. w Irlandii i został opracowany i przetestowany do realizacji przez uczestników z różnych krajów.

Program szkolenia zawiera opis przyjętej metodologii, główne cele kursu oraz oczekiwane kompetencje w zakresie efektów uczenia się.

Produkty INCREMENTA, tj. Podręcznik Systemu Innowacji dla MŚP, Internetowa Platforma Innowacji w MŚP, towarzyszą niniejszemu Programowi Szkoleniowemu i wspierają go, a wszystkie produkty mogą być wykorzystane w niezmienionej formie lub przyjęte i dostosowane do potrzeb uczestników.

## Opis Programu Szkoleniowego

### Informacje ogólne

#### Tytuł kursu

Zarządzanie kreatywnością i współpracą w MŚP.

#### Zakres

Wspieranie szkolenia pracowników MŚP zajmujących się działalnością innowacyjną oraz rozwijanie ich wiedzy i kompetencji w zakresie kreatywności i zarządzania współpracą.

#### Grupa docelowa

Trenerzy i instytucje szkoleniowe, które zajmują się innowacyjnością, kreatywnością, zarządzaniem współpracą lub współpracują z firmami i pragną zdobyć nowe umiejętności i kompetencje w celu ich przekazania.

Konsultanci, którzy chcą rozwijać kompetencje w zakresie innowacji, kreatywności i zarządzania współpracą w celu wdrożenia systemu zarządzania innowacjami w MŚP.

Pracownicy i menedżerowie MŚP, którzy są lub chcieliby być odpowiedzialni za wdrażanie systemu innowacji, a w szczególności procesów zarządzania kreatywnością i współpracą w ich przedsiębiorstwach.

#### Rezultaty uczenia się

- Po ukończeniu szkolenia uczestnicy:
- będą rozumieć pojęcia innowacji, kreatywności i współpracy;
- przyswoją sposób myślenia, który promuje innowacyjność, kreatywność i współpracę w miejscu pracy;
- stworzą strategię w zakresie zarządzania kreatywnością i współpracą;
- rozwiną umiejętność projektowania procesu zarządzania kreatywnością i współpracą;
- będą mogli przeprojektować narzędzia dostosowane do kultury organizacyjnej i potrzeb swojego zespołu;
- będą umieli ocenić swoją obecną sytuację w zakresie kreatywności i zarządzania współpracą.
- będą potrafili użyć wskaźników w celu określenia wpływu zarządzania kreatywnością i współpracą.





## Czas trwania

Proponowany czas: 5 dni / 20 godzi szkolenia stacjonarnego  
Plus, czas na przygotowanie, szacowany na około 10 godzin.  
Czas całkowity: 30 godzin.

Czas trwania może być jednak dostosowany do Twoich potrzeb.

## Trenerzy

Eksperti w zakresie szkoleń dla dorosłych, planowania strategicznego, zarządzania procesami. Wiedza z zakresu systemów zarządzania innowacjami, kreatywnością i współpracą.

## ECVET

**Europejskie Ramy Kwalifikacji (ERK):** poziom 7

**Punkty ECVET:** 12 (6 punktów ECVET za każdą część)

## Części tematyczne

### Część 1 – Kreatywność – Co MŚP powinny o niej wiedzieć?

#### Cele dydaktyczne

Na zakończenie jednostki tematycznej uczestnicy będą potrafili:

- Zbudować wspólne zrozumienie dla kultury zarządzania innowacjami i kreatywnością;
- Opisać podstawowe pojęcia z zakresu innowacji;
- Uznać znaczenie i korzyści płynące z kreatywności w biznesie oraz zrozumieć jej związek z innowacyjnością;
- Rozwijać kreatywne myślenie;
- Stworzyć strategię w zakresie zarządzania kreatywnością;
- Poprawić umiejętność rozpoznawania, analizowania i stosowania złożonych umiejętności rozwiązywania problemów w szerokim zakresie scenariuszy;
- Stosować narzędzia analizy strategicznej;
- Opracować proces zarządzania kreatywnością;
- Ocenić swój aktualny stan w zakresie zarządzania kreatywnością;
- Opracować proces i wykorzystać narzędzia do generowania, oceny i wyboru pomysłów;



- Rozpoznawać kluczowe czynniki sukcesu w zakresie kreatywności;
- Zmierzyć wpływ stosowanego systemu zarządzania kreatywnością.

### Treści dydaktyczne

Wprowadzenie

Zarządzanie kreatywnością

Wszyscy jesteśmy kreatywni

Typy i poziomy innowacji

Strategia kreatywnego zarządzania w miejscu pracy

Jak stworzyć proces dla indywidualnej kreatywności

Jak opracować proces kreatywności organizacyjnej

Narzędzia do rozwijania procesu kreatywności organizacyjnej

Jak zarządzać procesem kreatywności: Krytyczne czynniki decydujące o sukcesie

Jak mierzyć wpływ zarządzania procesem kreatywności

### Ćwiczenia edukacyjne

Przełamanie lodów

Wszyscy jesteśmy kreatywni: Kreatywne puzzle

9 kółek

Destynacja: Innowacja

Kreatywne organizacje

Mindmapping

Zaskakujące nawyki twórczych myślicieli

Kreatywność w miejscu pracy

Studium przypadku: Wszystko w jednym stole, IKEA

Studium przypadku: Zasady zarządzania kreatywnością

Analiza przyczynowo - skutkowa

Generuj Pomysły

Konieczność innowacji (zarządzanie zmianą)

### Ocena

Test wielokrotnego wyboru

## Część 1 – Kreatywność - Co MŚP powinny o niej wiedzieć?

### Rezultaty nauczania

#### **Wiedza**

Pojęcia kreatywności i innowacji

Podstawowe pojęcia dotyczące innowacji

Rodzaje i poziomy innowacji



Podstawowe pojęcia dotyczące kreatywności  
Korzyści ze stosowania systemu zarządzania innowacjami  
Korzyści wynikające z zastosowania systemu zarządzania kreatywnością  
Narzędzie do analizy impulsów  
Narzędzie 5 sił Portera  
Narzędzie PESTLE  
Narzędzie łańcucha wartości Portera  
Narzędzie do analizy Pareto  
Karta wyników kreatywnych  
Etapy procesu twórczego jako jednostki  
Etapy procesu tworzenia organizacji  
Termin "burza mózgów"  
Narzędzie SCAMPER  
Narzędzie Mapy Myśli  
Analiza przyczyn i skutków  
Schemat pokrewieństwa  
Pytania dotyczące oceny nowych produktów  
NAF - pytania dotyczące oceny pomysłu  
Metoda Analogii (Rozumowanie w oparciu o przypadki)  
Pytania dotyczące oceny istniejących produktów  
Krytyczne czynniki sukcesu w zarządzaniu kreatywnością

### **Umiejętności**

Twórcze myślenie  
Innowacyjne myślenie  
Wykorzystanie kreatywności i innowacji jako siły napędowej zmian  
Stosowanie kreatywnego myślenia w rozwiązywaniu codziennych problemów  
Analiza mocnych i słabych stron, szans i zagrożeń  
Tworzenie polityki w zakresie kreatywności w miejscu pracy  
Wspieranie procesu twórczego poprzez dokumentację  
Uznanie korzyści płynących z systemów zarządzania innowacjami  
Wybór odpowiedniego rodzaju innowacji w zależności od rodzaju problemu  
Ocena nowego produktu  
Ocena istniejącego produktu



Umiejętności motywacyjne  
Umiejętności komunikacyjne

### **Kompetencje**

Tworzenie strategii zarządzania kreatywnością  
Tworzenie procesu zarządzania kreatywnością  
Generowanie nowych pomysłów  
Ocena obecnego stanu kreatywności w miejscu pracy  
Wybór i ocena nowych pomysłów  
Wdrażanie nowych pomysłów  
Trenowanie umiejętności kreatywnego myślenia  
Ocena produktu  
Wdrożenie skutecznego przywództwa  
Tworzenie kultury biznesowej dla kreatywności  
Dostosowanie struktury biznesowej  
Mierzenie wpływu systemu zarządzania kreatywnością  
Stosowanie różnych poziomów innowacji w odniesieniu do danego problemu

### **Bibliografia**

- Parameters of the creative product and factors that determine it, Beresnevičius G., Beresnevičienė D. in: International Business: Innovations, Psychology, Economics, 2013, Vol. 4, No 2 (7), pp. 21–53
- Amabile, T. M. "How to Kill Creativity." Harvard Business Review 76, no. 5 (September–October 1998)
- From creativity to innovation, Educational Pack of Nonformal Skills academy, Part 7, Foundation for the Development of the Education System
- Zapfl D. What types of innovation are there? Available at: [www.lead-innovation.com](http://www.lead-innovation.com)
- Satell G, The 4 types of innovations and the Problems They Solve, HARVARD Business Review. Available at: [HBR.org](http://HBR.org)
- IBM 2010 Global CEO Study: Creativity Selected as Most Crucial Factor for Future Success
- Lauren Landry, 2017: The Importance of Creativity in Business
- Paul van Keeken , 2015: How creativity impacts business results
- Dr. Monika Petraite, 2016: Imagination, creativity and innovation
- Linda Hill, 2014: How to manage for collective creativity
- Christensen C., The innovator's dilemma', Harvard Business, 2016



- Guy Kawasaki - przemowa „The Art. Of nnovation” – available on YouTube.
- De Bono E., How to develop your creative thinking, 2009, Locus Publishing, Bulgaria
- Where good ideas come from, video:
- <https://www.youtube.com/watch?v=NugRZGDbPFU>
- It’s The End Of The World As We Know It, <https://ixl-center.com/index.php/2019/04/02/its-the-end-of-the-world-as-we-know-it/>
- How Do You Find The Big Bold Ideas That Matter In The Market And To My Company?: The Need For Focus, Volume II, Issue 4 October 17, 2018, <https://ixl-center.com/index.php/2018/10/17/bringing-big-ideas-in-the-market/>
- The WHY in Creative Work, Simon Sinek, <https://www.youtube.com/watch?v=TxHgpWmav4I>
- Thinkertoys: A handbook of creative-thinking techniques by Michael Michalko, Second Edition, Ten Speed Press, 2006, Toronto
- Jonash, R., Sommerlatte,T., The Innovation Premium, Arthur D.Little Inc, 2009
- What innovation processes and tools are key to institutionalize innovation across all parts of your organization?, Volume II, Issue 5 November 20, 2018, <https://ixl-center.com/index.php/2018/11/20/innovation-process-tools/>
- Christensen, C., The innovator’s DNA, Harvard Business Review press, 2011
- Christensen, C.; Overdorf, Michael (March–April 2000), "Meeting the challenge of disruptive change", Harvard Business Review.
- Christensen, C., The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail, HBS press, 1997.
- A Guide to What You Should Know: How to Introduce Innovation into Your Organization, Northeastern University, Professional Advancement Network
- Innovation culture: How small gestures make a big impact on employee motivation,
- Successful innovation by motivation, October 2015
- Verslas teorija ir praktika 16(3):223-230, [https://www.researchgate.net/publication/283852840\\_Successful\\_innovation\\_by\\_motivation](https://www.researchgate.net/publication/283852840_Successful_innovation_by_motivation)
- How do we democratize innovation?, <https://ixl-center.com/index.php/2018/12/03/democratize-innovation/>

## Część 2 – Współpraca – Co MŚP powinny o niej wiedzieć?

### Cele nauczania

Po ukończeniu tej części uczestnicy będą potrafili:

- Zbudować wspólne zrozumienie dla kultury zarządzania współpracą;
- Opisać podstawowe warunki współpracy;
- Uznać znaczenie i korzyści płynące ze współpracy w biznesie oraz zrozumieć jej związek z innowacyjnością;
- Wyznaczyć strategiczne, inteligentne cele i zastosować zarządzanie przez cele;
- Stworzyć strategię zarządzania współpracą;
- Opracować proces zarządzania współpracą;
- Poprawić zdolność do skutecznej komunikacji;
- Ustalić techniki promowania współpracy;
- Wykazać się umiejętnością kierowania zespołami współpracy i projektowania wspólnych zespołów;
- Tworzyć właściwe partnerstwa;
- Ocenić ich aktualny stan w zakresie zarządzania współpracą;
- Rozpoznawać kluczowe czynniki sukcesu współpracy;
- Zmierzyć wpływ stosowanego przez nich systemu zarządzania kreatywnością.

### Treści dydaktyczne

Zarządzanie współpracą

Jak i po co współpracować

Rodzaje współpracy

Jak stworzyć strategię zarządzania współpracą w miejscu pracy

Jak zaplanować zarządzanie współpracą w miejscu pracy

Jak z sukcesem współpracować

Jak znaleźć odpowiednich partnerów

Jak rozwinąć proces współpracy

Współpraca a innowacje

Jak zarządzać procesem współpracy: Krytyczne czynniki sukcesu

Pomiar wpływu współpracy

### Ćwiczenia edukacyjne

Minigra o współpracy. Wyzwanie z pianką

Jak i dlaczego współpracować?

Benchmarking

Cele SMART

Jak małe firmy mogą wykorzystać współpracę, aby dużo zyskać?

Cele SMART według Jonathana

Współpraca i konkurencja



Słownik obrazkowy  
Mini gra o przywództwie

### Ocena

Test wielokrotnego wyboru

## Część 2 – Współpraca. Co MŚP powinny o niej wiedzieć?

### Rezultaty nauczania

#### **Wiedza**

Podstawowe pojęcia dotyczące współpracy  
 Etapy procesu tworzenia organizacji  
 Rodzaje współpracy  
 Korzyści ze współpracy wewnętrznej  
 Korzyści ze współpracy zewnętrznej  
 Korzyści wynikające z zastosowania systemu zarządzania współpracą  
 Narzędzie zarządzania przez cele MBO  
 Narzędzie celów SMART  
 Krytyczne czynniki sukcesu w zarządzaniu współpracą  
 Cele i współpraca - anulowanie  
 Innowacje i współpraca - anulowanie rdzenia  
 Rodzaje benchmarkingu  
 Zarządzanie współpracą - ważne cechy charakterystyczne  
 Korzyści wynikające z pracy zespołowej  
 Wkład przywództwa w udaną współpracę  
 Warunki wstępne do udanej komunikacji  
 Warunki wstępne do udanej współpracy  
 Kroki mające na celu identyfikację właściwego partnera  
 Grupy współpracy  
 Pułapki w procesie współpracy  
 Wymagania dotyczące rozwoju procesu współpracy  
 Wspólna technika rozwiązywania problemów  
 Karta wyników współpracy  
 Budowanie zestawienia celów  
 Projektowanie zmieniającej się agendy.  
 Tworzenie mapy dążenia do celu



**Umiejętności**

Duch współpracy  
Innowacyjne myślenie  
Rozwiązywanie problemów  
Wybór typu współpracy  
Tworzenie polityki w zakresie współpracy w miejscu pracy  
Etapy projektowania zarządzania współpracą  
Wsparcie procesu współpracy za pomocą dokumentacji  
Określenie i kontrola zarządzania współpracą  
Umiejętności motywacyjne  
Umiejętności komunikacyjne  
Benchmarking  
Tworzenie instrumentów.  
Tworzenie inicjatyw

**Kompetencje**

Tworzenie strategii zarządzania współpracą  
Identyfikacja właściwych partnerów  
Tworzenie procesu zarządzania współpracą  
Wyznaczanie inteligentnych celów  
Wdrożenie zarządzania według celów  
Cele weryfikacji.  
Określanie mocnych i słabych stron organizacji na podstawie danych empirycznych  
Identyfikacja luk we współpracy organizacji  
Ocena obecnego stanu współpracy w miejscu pracy  
Opracowanie procesu współpracy  
Zademonstrowanie przywództwa we współpracy  
Wdrożenie skutecznego przywództwa  
Tworzenie zespołu współpracowników.  
Dostosowanie struktury biznesowej  
Mierzenie wpływu systemu zarządzania współpracą



### bibliografia

- Nieminen J, 2018, 50+ statistics on innovation – What do the numbers tell us?, Viima Blog. Available at: <https://www.viima.com/blog/innovation-stats>
- Reinventing innovation Five findings to guide strategy through execution, 2017 PwC Innovation Benchmark Blankson A., 2019, Why Collaboration Is The Currency Of The Future, Forbes. Available at: [www.forbes.com](http://www.forbes.com)
- Frédéric Bougrain, Bernard Haudeville, Innovation, collaboration and SMEs internal research capacities, Research Policy 31 (2002) 735–747
- Joseph Lucco, “18 Tips For Setting Better Business Goals”, available at: <https://www.clearpointstrategy.com/business-goal-setting/>
- Joseph Lucco, “18 Tips For Setting Better Business Goals”, available at: <https://www.clearpointstrategy.com/business-goal-setting/>
- Laura Handrick, 2019, “27 Best SMART Goals Examples for Small Businesses in 2019”, Available at: <https://fitsmallbusiness.com/smart-goals-examples/>
- Cleverism, 2018, “Management by Objectives – The Definitive Guide”, Available at: <https://www.cleverism.com/management-by-objectives-guide/>
- Susan Elliott | Accredited trainer - Belbin Team Roles, 2019, Boost your business performance by understanding team roles, VitalSix Ltd . Available at: <https://www.vitalsix.co.uk/blog/boost-your-business-performance-understanding-team-roles>
- Eisner, M. D. and , Cohen, A. R. (2012) Working Together: Why Great Partnerships Succeed. New York: HarperCollins Publishers
- Lahle Wolfe, 2018, “The Process of Choosing a Business Partner ”, Available at: <https://www.thebalancecareers.com/choose-the-perfect-business-partner-3515781>
- <https://www.igi-global.com/dictionary/business-collaborating-designing-implementing-group/34464>
- Lionel Valdellon, 2017, “11 Key Business Benefits of Team Collaboration (& Why You Should Work on Your Teamwork)”, Available at: <https://www.wrike.com/blog/business-benefits-of-team-collaboration/>
- 2015, “WHY COLLABORATION LEADS TO HIGHER-IMPACT INNOVATIONS”, Available at: <https://www.nielsen.com/us/en/insights/article/2015/why-collaboration-leads-to-higher-impact-innovations/>
- Understanding Collaborative Processes, <https://sites.psu.edu/>, <https://sites.psu.edu/mborge/understanding-collaborative-processes>
- Simon Forster, Jakob Pinggera, and Barbara Weber, “Toward an Understanding of the Collaborative Process of Process Modeling”, University of Innsbruck, Technikerstrasse 21a, 6020 Innsbruck, Austria.



- Paul Rupert, 2013, “The Yahoo Effect: It’s all about collaboration – One way or another”, Available at: <https://www.tlnt.com/the-yahoo-effect-its-all-about-collaboration-one-way-or-another/>
- <https://www.youtube.com/watch?v=vaN6FtJ8inA>
- Vitasek, K. (2015), 15, Innovation and Collaboration: It's Not An Either-Or Proposition, from: <https://www.forbes.com/sites/katevitasek/2015/01/13/innovation-and-collaboration-its-not-an-either-or-proposition/>
- VIDEO TOM KELLEY, general manager at IDEO 6:37', about innovation and collaboration
- <https://www.youtube.com/watch?v=XQaGH85KwJU>
- Experience collaboration meeting 2:14' reunió conjunta online
- <https://www.youtube.com/watch?v=jjPPjTVH5RA>
- Video 8:08' GLOBAL ENTREPRENERUSHIP CONGRESS, ISTANBUL 2018
- <https://www.youtube.com/watch?v=gYERd958xzl>
- Innovate UK's Essential Tips for Startup & SME Collaboration, 2.17'
- <https://www.youtube.com/watch?v=PtEuU1KSuCM>
- Leadership for collaboration
- <https://www.forbes.com/sites/carolkinseygoman/2014/02/13/8-tips-for-collaborative-leadership/#66a223675fd9>
- 10 Collaborative Leadership Characteristics
- <https://yscouts.com/10-collaborative-leadership-characteristics/>
- Comic examples of Leadership and effective collaboration 3:28'
- <https://www.youtube.com/watch?v=ZnjJpa1LBOY>
- Maloney D, 2019, The ultimate guide to effective collaboration in the workplace, from: <https://slackhq.com/ultimate-guide-collaboration-in-the-workplace>
- Definition of scorecard
- <https://www.balancedscorecard.org/BSC-Basics/About-the-balanced-scorecard>
- An animation describing a Balanced Scorecard: origin, uses and stages
- <https://www.youtube.com/watch?v=6AwStmfS2HY>
- How to measure the Business Impact of Employee Collaboration
- <https://www.forbes.com/sites/sap/2018/03/07/how-to-measure-the-business-impact-of-employee-collaboration/#730a2825bd62>

## Metodologia

### Przygotowanie:

Uczestnicy zostaną zaproszeni na kurs i poproszeni o przeczytanie niektórych materiałów podczas szkolenia. Uczestnicy będą musieli przeczytać i zapoznać się z Podręcznikiem Innowacji i Kreatywności.

### Metody szkoleniowe:

Szkolenie odbywa się zgodnie z zasadami uczenia się przez doświadczenie i aktywnego zaangażowania uczestników. Na początku szkolenia odbędzie się ogólna prezentacja tematu i instrumentów. Szkolenie będzie podzielone na 2 części, pierwszą część: Kreatywność i część druga: Współpraca, zgodnie z jednostkami szkoleniowymi i strukturą Poradnika na temat Kreatywności i Współpracy. Każda część zawiera swój własny zestaw studiów przypadku i działań, a po niej następuje gra planszowa online, która służy ocenie zdobytej wiedzy.

Techniki nauczania, które zostaną wykorzystane są następujące:

- Prezentacje tematów
- Metody aktywnego uczenia się, z wykorzystaniem ćwiczeń indywidualnych i grupowych
- Praca nad studiami przypadków
- Dyskusje grupowe
- Refleksja indywidualna i grupowa

### Ocena

Ewaluacja formatywna i ocena opierać się będą na ćwiczeniach i grach.

Końcowa ocena uczestników zostanie przeprowadzona za pomocą gry planszowej online, na zakończenie każdej jednostki. Uczestnicy będą musieli odpowiedzieć indywidualnie na pytania wybrane losowo z całego materiału szkoleniowego każdej z jednostek.

### Powtórzenie

Na koniec dnia uczestnicy zostaną poproszeni o zanotowanie na arkuszach A3 i przedstawienie w zespołach, kluczowych zagadnień i tematów omówionych danego dnia.

## Certyfikacja

Certyfikat ukończenia szkolenia (Certificate of Attendance) zostanie przyznany w ostatnim dniu szkolenia.

# Część 1

## Kreatywność. Co MŚP powinny o niej wiedzieć?



## Powitanie - Wstęp



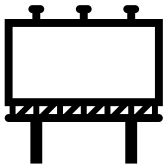
### Sugerowany czas

25 min



### Cele

Prezentowanie uczestników. Skrótowe przedstawienie zawartości szkolenia



### Zawartość

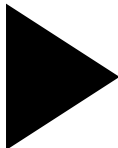
Zadanie to ma na celu pomóc uczestnikom lepiej się poznać i poznać podstawowe informacje na temat szkolenia.

To ćwiczenie ma na celu pomóc trenerowi zrozumieć potrzeby i oczekiwania zespołu.



### Narzędzia

Prezentacja na temat kursu



### Metoda

Poproś uczestników o krótkie przedstawienie się.

Poproś uczestników, aby opowiedzieli o swoim zawodzie i oczekiwaniach wobec szkolenia.

Zapytaj uczestników, czy ich organizacja ceni sobie innowacyjność i czy stosuje system zarządzania innowacjami.



## Przełamanie lodów - na podstawie testu Torrance'a



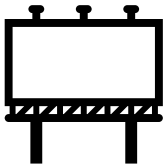
### Sugerowany czas

10-20 min



### Cele

Przełamanie lodów, poznanie się, zaangażowanie kreatywności.



### Zawartość

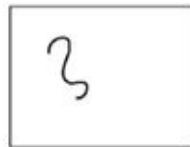
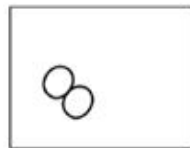
Zadanie to ma na celu zapoznanie się uczestników. Jest to ćwiczenie wprowadzające, które może również pomóc trenerowi zrozumieć obecny poziom kreatywności uczestników.

To ćwiczenie ma na celu pomóc uczestnikom zaangażować i wykorzystać ich umiejętności twórcze w trakcie całego kursu.

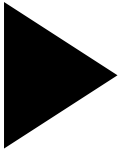


### narzędzia

Kredki, mazaki i kartki z niedokończonymi kształtami np.:



## Przełamanie lodów - na podstawie testu Torrance'a



### Metoda

Rozdaj uczestnikom kartki z niedokończonymi kształtami, kredki i długopisy.

Poproś uczestników o wybranie kartki z niedokończonym kształtem.

Poproś uczestników, aby indywidualnie dokończyli kształt i stworzyli flagę, która odzwierciedla ich osobę.

Poproś uczestników o wyjaśnienie i udzielenie odpowiedzi.

Najbardziej kreatywne flagi i odpowiedzi, które zawierają bogate obrazy, sugerują narrację lub wykorzystują humor lub fantazję, wygrywają.

Bierzemy pod uwagę nie tylko rysunki, ale również historię, która stoi za rysunkiem.

Uczestnicy mogą nie mieć ochoty na rysowanie, dlatego najbardziej kreatywne odpowiedzi na pytanie "Dlaczego ta flaga cię wyraża?" również zostaną ocenione.

Uczestnicy mogą głosować na najbardziej kreatywne flagi i odpowiedzi.



## Kreatywne puzzle numer 1-3



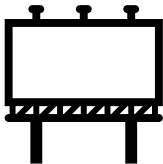
### Sugerowany czas

5 min



### Cele

Zastosuj burzę mózgów i zaangażuj kreatywność.



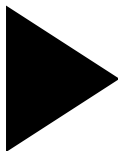
### Zawartość

Ta łamigłówka ma na celu zmotywowanie uczestników do wykorzystania burzy mózgów i dostarczenie możliwych rozwiązań poprzez nieszablonowe myślenie i pokonanie wszelkich barier mentalnych.



### Narzędzia

Kartki formatu A4 i długopisy (opcjonalnie)



### Metoda

Przeczytaj układankę i poproś uczestników o wymyślenie rozwiązania. Poproś ich, aby myśleli kreatywnie i nieszablonowo. Przeczytaj rozwiązania na notatkach z prezentacji lub z kolejnych slajdów.

Po przedstawieniu rozwiązania, daj klasie 3 minuty na zastanowienie się, jak podeszli do zagadek kreatywnych i co doprowadziło do ich pomyślnego rozwiązania.





## 9 kótek



### Sugerowany czas

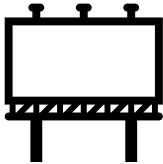
10 min



### Cele

Pokaż, jak istniejące wcześniej sposoby myślenia mogą uniemożliwić nam dostrzeżenie nowych sposobów robienia rzeczy.

Udowodnij, że jeśli chcesz mieć różne wyniki, musisz mieć nowe sposoby myślenia.



### Zawartość

Rozwiązując problem, nakładamy ograniczenia, które nie wiążą się z problemem.

Ludzie często stosują się do narzuconych przez siebie ograniczeń, które nie pozwalają im angażować kreatywności i wprowadzić innowacyjnego sposobu myślenia.

Uczestnicy powinni nauczyć się analizować definicję, aby dowiedzieć się, co jest dozwolone, a co nie.

Czasami, aby rozwiązać problem, musimy usunąć mentalne (i niepotrzebne) ograniczenie lub założenie, które początkowo sobie narzuciliśmy.

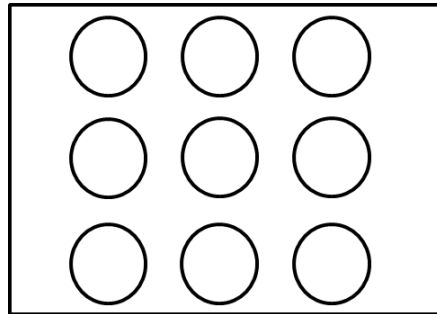
Zwężenia psychiczne zawsze ograniczają nasze pole badawcze.

Musimy myśleć inaczej, jeśli chcemy myśleć kreatywnie.

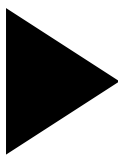


### Narzędzia

Mazaki, markery, kredki. Kartki z kótkami narysowanymi w następujący sposób:

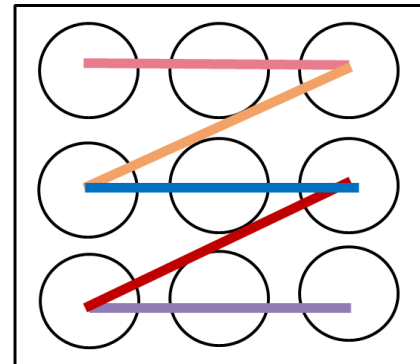
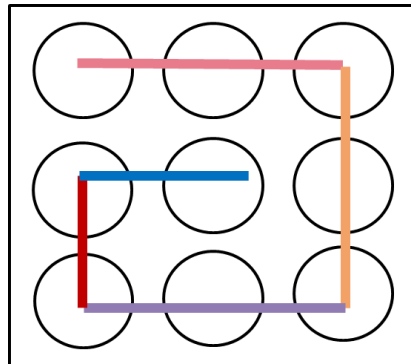


## 9 kótek



### Metoda

Rozdaj uczestnikom kartki z kótkami.  
Poproś uczestników o połączenie kótek, rysując 5 prostych, ciągłych linii.

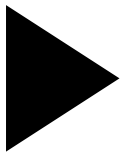


To jest ta łatwa część. Uczestnicy mogą w łatwy sposób połączyć środek kół 5 prostymi liniami ciągłymi. Poniżej przedstawiono 2 możliwe rozwiązania. Poproś uczestników, aby pokazali ci, jak rozwiązyli zadanie.

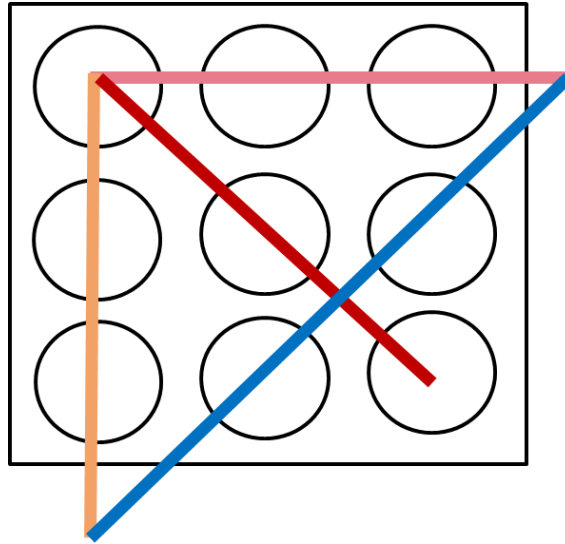
Poproś uczestników, aby połączyli kręgi, rysując 4 proste, ciągłe linie.



## 9 kótek



### Metoda



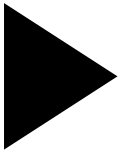
Pierwsze próby są tu zawsze frustrujące. Dla jednego zawsze kończy się z 5 liniami zamiast 4.

Rozwiązanie polega na tym, że dopuszczalne jest przekraczanie granic kwadratu. Poproś uczestników, aby pokazali ci, jak rozwiązali to zadanie.

Poproś uczestników, aby połączyli kręgi, rysując 3 proste, ciągłe linie.

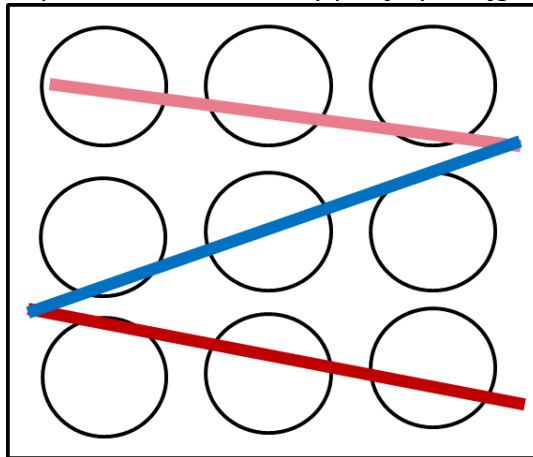


## 9 kótek



### Metoda

Poproś uczestników, aby połączyli kręgi, rysując 3 proste, ciągłe linie.



Tutaj problem staje się jeszcze bardziej frustrujący.

Rozwiązanie: Uczestnicy nie są proszeni o łączenie centrów kręgów, tylko o łączenie kręgów. Poproś uczestników, aby pokazali ci, jak rozwiążali to zadanie.



## Destynacja: Innowacja



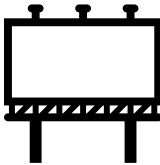
### Sugerowany czas

15 - 20 min



### Cele

Odkryj i przedyskutuj wartość bycia kreatywnym i innowacyjnym. Bądź świadomy przeszkód, które można napotkać w tym procesie innowacji w firmie i naucz się je pokonywać.



### Zawartość

Innowacja musi stawić czoła wielu wrogom w biznesie, większość z nich ma związek z kulturą biznesową i mentalnością przywództwa oraz pracowników. Uczestnicy powinni wiedzieć, jakie bariery są nakładane na innowacje i umieć sobie z nimi poradzić.



### Narzędzia

Kartki papieru (A4), mazaki, markery, kredki



### Metoda

Podziel uczestników na dwa zespoły o mniej więcej równej wielkości (zespół A i zespół B).

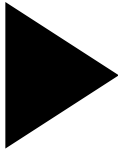
Poproś członków zespołu A, aby zastanowili się indywidualnie nad tym pytaniem: "Po co wprowadzać innowacje w biznesie?"

Indywidualnie poproś ich o napisanie na różnych arkuszach, co może być pozytywnym skutkiem bycia kreatywnym i wprowadzania innowacji: jeden pomysł na arkusz.

Określ, że każdy z członków zespołu musi napisać co najmniej 3 pozytywne konsekwencje innowacji.



## Destynacja: Innowacja



### Metoda

Jednocześnie poproś członków zespołu B, aby zastanowili się nad następującym pytaniem: "Co powstrzymuje innowację?"

Określ, że każdy członek zespołu B musi napisać co najmniej 3 hamulce lub bariery na różnych arkuszach: jedna bariera na arkuszu.

### Przygotowanie do bitwy

Kiedy to zostanie zrobione, poproś członków zespołu A, aby zrobili samoloty z każdym z arkuszy, na których napisali. W tym samym czasie poproś członków zespołu B, aby zgnetli swoje kartki i zrobili z nich papierowe kulki.

### Łot

Umieścić zespół A w kolejce po jednej stronie pokoju. Ustawić drużynę B w kolejce, naprzeciwko drużyny A, około 8 metrów dalej.

Wyjaśnij zespołowi A, że wkrótce wystartują samoloty do miejsca docelowego "Innowacje", oddalonego o około 8 metrów.

Wyjaśnij zespołowi B, że będą atakować samoloty w locie swoimi piłkami. Następnie dajcie sygnał rozpoczęcia walki powietrznej.

### Opowieści wojenne

Kiedy wszystkie samoloty poleciały i wszystkie kule zostały wystrzelone, poproś uczestników o stworzenie losowych 3 osobowych zespołów, z których każdy wybiera od 4 do 5 samolotów i od 4 do 5 piłek.

Poproś każde trio, aby przeczytali co jest na samolotach i wybrali pomysł, który ich zdaniem jest najbardziej interesujący. W ten sam sposób poproś ich, aby przeczytali przeszkody lub hamulce, które są zapisane na kulach i wybrali ten, który wydaje im się najważniejszy.

### Zaproponuj, by pogłębić ćwiczenie pytaniami takimi jak:

Jakie prawdziwe bitwy widzimy pomiędzy innowacją a jej wrogami w firmach?

Czy może istnieć różnica między postrzeganą wartością a rzeczywistą wartością innowacji? Zaproponujcie przykłady.

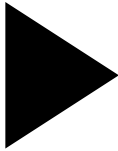
Podobnie, czy może istnieć różnica pomiędzy postrzeganą wartością a rzeczywistym znaczeniem barier dla innowacji? Zaproponujcie przykłady.

Jakie bariery są niezbędne do przetrwania firmy?

Jak przekonać ludzi, że innowacyjność to niezbędny wysiłek w celu pokonania barier?



## Destynacja: Innowacja



### Metoda

Następnie poproś każde trio, aby napisali historię, która dobrze się kończy, pokazując, w jaki sposób przeszkoda została pokonana oraz wszystkie innowacyjne wyniki. Zachęć uczestników do wyobrażenia sobie rozsądnych zdarzeń i innych, które nie są tak rozsądne, o zdumiewających lub zaskakujących konsekwencjach, w taki sposób, aby ich historia była pełna niespodzianek i zwrotów akcji - ale aby dobrze się zakończyła.

Wyznacz ograniczony czas na napisanie historii (np. 8 minut).  
Następnie daj każdej grupie minutę na przeczytanie historii.



## Kreatywne organizacje



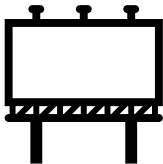
### Sugerowany czas

10 min



### Cele

Działanie to ma na celu skłonienie uczestników do myślenia o innowacyjnych organizacjach i ich cechach charakterystycznych.



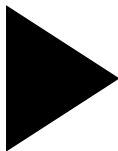
### Zawartość

To ćwiczenie pomaga uczestnikom zidentyfikować pewne elementy, które czynią organizację innowacyjną.



### Narzędzia

<https://www.youtube.com/watch?v=IZpP2Hc2gPg>



### Metody

Poproś uczestników o zastanowienie się nad kilkoma innowacyjnymi organizacjami.

Poproś ich o zwrócenie uwagi na pewne elementy, które czynią je kreatywnymi.

Zaprezentuj film z 25 najbardziej innowacyjnych firm.

Podaj niektóre elementy, które sprawiają, że organizacje te są kreatywne.





## Mindmapping



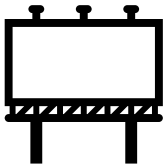
### Sugerowany czas

10 min



### Cele

Celem tego ćwiczenia jest nauczenie się korzystania z metody mindmappingu.



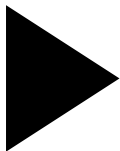
### Zawartość

To ćwiczenie pomaga uczestnikom rozwinąć usystematyzowany sposób innowacyjnego myślenia.



### Narzędzia

Kartki A4, długopisy i kredki



### Metoda

Poproś uczestników o zastanowienie się nad swoim codziennym życiem i określenie zmiany, która poprawiła produkt lub usługę, z której korzystają w ciągu ostatnich 2 lat.

Przykładem może być wprowadzenie elektronicznego systemu biletowego dla transportu publicznego lub wprowadzenie płatności dotykowych przy użyciu karty debetowej.

Każda osoba w grupie musi zidentyfikować przynajmniej jeden produkt lub usługę i stworzyć mapę mentalną, która pokaże związek pomiędzy odpowiedziami. Następnie uczestnicy powinni odpowiedzieć na następujące pytania.

- Jaka jest zmiana?
- Na kogo ma ona wpływ (na wszystkich, tylko na osoby, które korzystają z produktu lub usługi)?
- Jakie są szersze implikacje zmiany (na kogo może ona mieć pośredni wpływ)?
- Czy wszyscy skorzystali z tej zmiany i dlaczego?



## Zaskakujące nawyki twórczych myślicieli



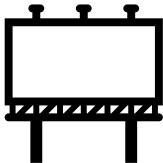
### Sugerowany czas

10 min



### Cele

Celem tego działania jest poinformowanie uczestników o nawykach twórczych myślicieli i możliwych źródłach nowych pomysłów.



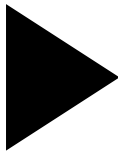
### Zawartość

Ćwiczenie to informuje uczestników o praktykach osób kreatywnych i motywuje ich do przyjęcia niektórych z ich nawyków w celu rozwijania twórczego myślenia.



### Narzędzia

<https://www.youtube.com/watch?v=fxbCHn6gE3U> – 5:24  
<https://www.youtube.com/watch?v=NugRZGDbPFU> – 4:06



### Metody

Poproś uczestników o obejrzenie filmu.  
 Przedyskutujcie zwyczaje ludzi kreatywnych.  
 Zapytaj uczestników, które z tych nawyków mogliby przyjąć.



## Kreatywność w miejscu pracy



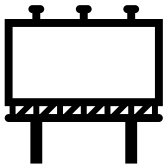
### Sugerowany czas

20 min



### Cele

Celem tego działania jest poinformowanie uczestników, w jaki sposób można wykorzystać kreatywność w miejscu pracy.



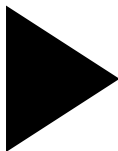
### Zawartość

Większość ludzi nie zdaje sobie sprawy z tego, że kreatywność ma kluczowe znaczenie dla innowacji, a co za tym idzie, poprawy wyników biznesowych. Ten film ma na celu pomóc im zrozumieć, w jaki sposób można wykorzystać kreatywność w organizacji.



### Narzędzia

<https://www.youtube.com/watch?v=U7nEgYOcb5c>



### Metoda

Zaprezentuj wideo i zapytaj:

- Czy w miejscu pracy możliwa jest kreatywność?
- Co napędza, a co hamuje kreatywność w miejscu pracy?

Poproś uczestników o dyskusję na temat kreatywności w miejscu pracy i zapisz na tablicy kilka elementów, które mogą napędzać kreatywność w organizacji.



## Studium przypadku – IKEA – Wszystko w jednym stole



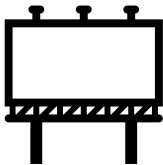
### Sugerowany czas

15 min



### Cele

Zrozumienie znaczenia innowacji i kreatywności organizacyjnej. Zrozumienie kroków Kreatywności Organizacyjnej, umiejętność powtarzania kroków oraz proponowanie możliwych narzędzi i sposobów ich realizacji.



### Zawartość

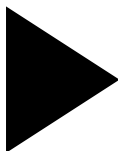
To studium przypadku pomaga nam zrozumieć, czy uczestnicy są zaznajomieni z narzędziami służącymi do rozwoju procesu kreatywności organizacyjnej, który później proponujemy, oraz z ich postrzeganiem innowacji. Przedstawia również dobry przykład skutecznego zarządzania innowacjami w znanej firmie.



### Narzędzia

<https://www.youtube.com/watch?v=qD60cBQOABY&t=94s>

<https://www.youtube.com/watch?v=8Mc3g2qbBJo&t=20s>



### Metoda

Zaprezentuj uczestnikom pierwszy film. Dyskusja na temat studium przypadku, odpowiadanie na pytania, np:

Czy to jest kreatywne?

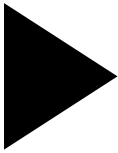
Czy projektanci IKEA musieli wykorzystać swoje kreatywne umiejętności i innowacyjne myślenie, by zaprojektować ten stół?

Jak myślisz, jaki jest proces tworzenia tego stołu, czy sądzisz, że wdrożyli niektóre etapy procesu twórczego, który opisaliśmy?

W jaki sposób czerpali inspirację do stworzenia tego pomysłu? Czy przeprowadzili badanie rynku, zainwestowali w badania i rozwój, itp.?



## Studium przypadku – IKEA – Wszystko w jednym stole



### Metoda

Jakie potrzeby pokrywa? Czy te potrzeby są prawdziwe i aktualne? Jak Twoim zdaniem pracownicy IKEA wybrali i ocenili te pomysły? Tutaj możemy sprawdzić, czy uczestnicy znają narzędzia do rozwoju procesu kreatywności organizacyjnej, które proponujemy zaraz po studiach przypadków.

Jakie są Twoje przewidywania dotyczące tego produktu na rynku?

Skorzystaj z drugiego filmu wideo, aby zaprezentować uczestnikom pomysł dotyczący tego stołu.



## Studium przypadku: Zasady Zarządzania Kreatywnością



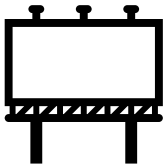
### Sugerowany czas

15 min



### Cele

Ten film przedstawia niektóre zasady zarządzania kreatywnością.



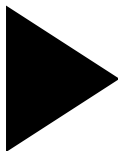
### Zawartość

To ćwiczenie pomoże uczestnikom zrozumieć, jak można promować kreatywność w miejscu pracy i jak kierownicy mogą wspierać system zarządzania innowacjami.



### Narzędzia

<https://www.youtube.com/watch?v=XrVZC9A5INg>



### Metoda

Zapytaj uczestników:

-Czy menedżerowie odgrywają istotną rolę w zarządzaniu kreatywnością?

-Co menedżerowie mogą zrobić, aby promować kreatywność?

Zaprezentuj film.



## Analiza przyczynowo - skutkowa



### Sugerowany czas

30 min

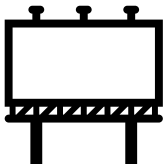


### Cele

Pomóc zrozumieć uczestnikom, jak wykorzystać diagram rybiej ości, aby dowiedzieć się, jaka jest prawdziwa przyczyna problemu. Przećwiczyć narzędzie do rozwiązywania problemów.

Pomóc zrozumieć uczestnikom, że mogą korzystać z tego narzędzia nawet w przypadku prostych problemów.

Angażuj uczestników, prosząc ich o rozwiązanie prawdziwego problemu, który może pojawić się w pracy.



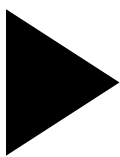
### Zawartość

To ćwiczenie pomoże uczestnikom zrozumieć, jak korzystać z diagramu rybiej ości i ćwiczyć swoje umiejętności rozwiązywania problemów. Ćwiczenie to pomoże nam ocenić ich obecne umiejętności rozwiązywania problemów.



### Narzędzia

Arkusze papieru(A4), długopisy, markery, kredki.



### Metoda

Uczestnicy formują się w zespoły 3 lub 4 osobowe.

Uczestnicy muszą wybrać problem, który często pojawia się w ich miejscu pracy. Niektóre sugestie są następujące:

- Twoje spotkania są nudne i nieskuteczne.
- Istnieje problem z przepływem informacji pomiędzy pracownikami.
- W pracy jest dużo stresu.
- Środowisko pracy jest nudne.



Uczestnicy muszą skorzystać z diagramu rybiej ości, aby zbadać i przeanalizować możliwe przyczyny, które przyczyniają się do tego problemu.

## Generuj Pomysły



### Sugerowany czas

30 min

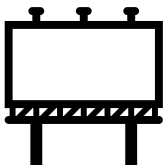


### Cele

Pomóc uczestnikom zrozumieć jak używać burzy mózgów i ćwiczyć. Pomóc im zrozumieć, że mogą korzystać z tego narzędzia nawet w przypadku prostych problemów.

Zaangażować uczestników, ponieważ są proszeni o rozwiązanie prawdziwego problemu, który może pojawić się w pracy.

Pomóc im zrozumieć, że wszystkie pomysły są użyteczne i na pierwszym etapie nie powinniśmy wykluczać żadnych możliwych pomysłów.



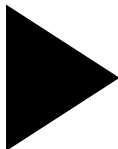
### Zawartość

To ćwiczenie pomoże uczestnikom zrozumieć, jak korzystać z burzy mózgów i ćwiczyć swoje umiejętności generowania pomysłów. Ćwiczenie to pomoże nam ocenić ich obecne umiejętności generowania pomysłów.



### Narzędzia

Kartki formatu A3, markery, karteczki samoprzylepne



### Metoda

Uczestnicy korzystają z problemu przedstawionego w ćwiczeniu „Analiza przyczynowo – skutkowa”

Teraz, gdy są świadomi możliwych przyczyn, uczestnicy muszą wykorzystać burzę mózgów do rozwiązania problemu.





Uczestnicy otrzymają kartki A3, markery i karteczki samoprzylepne. Zapiszą wszystkie swoje pomysły, niezależnie od tego, jak dziwne lub głupie by im się nie wydawały. Jesteśmy zainteresowani dużą liczbą pomysłów, bez względu na ich jakość. Pomysły te zostaną ocenione przez inny zespół.

## Konieczność innowacji (zarządzanie zmianą)



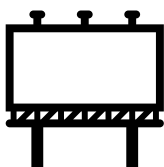
### Sugerowany czas

30 min



### Cele

Uczestnicy zrozumieją, że innowacyjność jest niezbędna do radzenia sobie ze zmianami.



### Zawartość

To ćwiczenie pomoże uczestnikom zrozumieć, które z nich mogą być głównymi motorami innowacji.



### Narzędzia

Kartki formatu A3, markery, karteczki samoprzylepne



### Metoda

Podziel uczestników na zespoły z tej samej lub podobnej branży. Poproś grupy o określenie zmian w ich krajobrazie branżowym. Zapytaj ich, co dzieje się z konkurencją, popytem, klientami i dlaczego muszą się zmienić.

Poproś ich, aby spróbowali opracować przypadek / strategię do wprowadzania zmian, tj. innowację i przedstawili ją w przekonujący sposób.

Przyjrzyj się różnym kluczowym czynnikom strategicznym i zastanów się, jak bardzo są one obszerne: wiedza i technologie, nowe i lepsze usługi i produkty, niższe ceny, lepsze wykonanie



---

operacyjne, lepsze zrozumienie klientów i rynków, niezaspokojone i nieznane potrzeby klientów.



## Część 2

# Współpraca. Co MŚP powinny o niej wiedzieć?



## Minigra o współpracy. Wyzwanie z pianką.



### Sugerowany czas

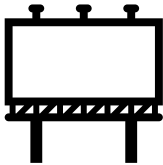
35 min



### Cele

Działanie wprowadzające mające na celu zrozumienie znaczenia współpracy.

Praktyka budowania zespołu.



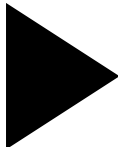
### Zawartość

To ćwiczenie zainspiruje uczestników do pracy w zespole i uświadomi im, jak ważna jest współpraca dla osiągnięcia celu. Kolejne pytania wywołają refleksję na temat generowania pomysłów, wyznaczania celów, osiągania celów, współpracy, przywództwa i motywacji.



### Narzędzia

30 nieugotowanych nitek makaronu spaghetti, 2 słodkie pianki, sznurek, taśma, 1 miarka



### Metoda

Podziel uczestników na trzy zespoły o mniej więcej równej wielkości (zespół A, zespół B i zespół C).

Dajcie każdej z drużyn taśmę, sznurek, spaghetti i piankę. Zapewnij każdej z drużyn dostęp do nożyczek (nie jest konieczne, aby każda z drużyn miała swoje własne).

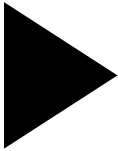
Każdy zespół ma 15 minut na zbudowanie najwyższej, wolnostojącej konstrukcji z materiałów dostarczonych do każdej grupy.

Słodka pianka musi być przymocowana do górnej części budowanej konstrukcji.

Po 15 minutach zmierz wysokość każdej konstrukcji, która stoi i na szczycie ma piankę. Zwycięża zespół, którego konstrukcja wolnostojąca jest najwyższa.



## Minigra o współpracy. Wyzwanie z pianką.



### Metoda

Ogłoś zwycięzcę (zakładając, że istnieje konstrukcja, która pozostaje po dołączeniu bagna).

Kilka pytań, które należy zadać w następstwie tej czynności to:

Czy w waszej drużynie był jakiś lider? Kto to był i kto decydował o tym, kto będzie liderem?

Jeśli nie miał(a)byś lidera, czy myślisz, że wyznaczenie kogoś na lidera pomogłoby?

Jeśli był lidera, jak osobie poradził/a? Z dotychczas poznanych praktyk przywódczych, z których korzystał twój lider?

Jak bardzo wszyscy w twoim zespole pomagali w procesie budowania najwyższej struktury? Czy ktoś wydawał się być ekspertem?

Czy któryś z członków zespołu dostosił się do działania - w wyniku frustracji lub z jakiegoś innego powodu? Co mógłbyś zrobić, aby wszyscy członkowie grupy byli w pełni zaangażowani?

Czy czułeś/aś, że pomysły wszystkich zostały dobrze przyjęte podczas zajęć?

Jak czułeś/aś, że zbliża się czas ukończenia zadania? Czy zwiększyła się presja? Jeśli tak, czy było to pomocne, czy nie?

Z perspektywy czasu, co mógłbyś/ mogłabyś zrobić lepiej, aby zwiększyć swoją zdolność do stawiania czoła procesowi?

Czy ćwiczyłeś/aś perspektywę? Skąd mogły pochodzić nowe pomysły, zważywszy na ograniczenia czasowe?

Czy świętowałeś/aś małe zwycięstwa? Jeśli tak, to jak to zrobiłeś/aś?



## Jak i po co współpracować? (Zalety i Przestanki)



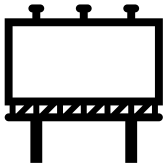
### Sugerowany czas

30 min



### Cele

Zrozumienie, że współpraca dostarcza rozwiązań i jest o wiele bardziej efektywna niż izolacja. Zapoznanie się z kluczowymi elementami, które sprzyjają współpracy.



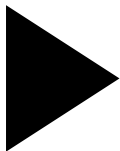
### Zawartość

To ćwiczenie skłoni uczestników do zastanowienia się nad kluczowymi elementami współpracy i przesłankami do współpracy.



### Narzędzia

Temat 2.2



### Metoda

Daj uczestnikom 10 minut na zapisanie kilku podstawowych warunków współpracy. Następnie przedstawcie kilka odpowiedzi, zgodnie z tematem 2.2, i przedyskutujcie je (5 minut).

Daj uczestnikom 10 minut na zapisanie niektórych korzyści płynących ze współpracy. Następnie przedstawcie kilka odpowiedzi, zgodnie z tematem 2.2 i przedyskutujcie je (5 minut).



## Benchmarking



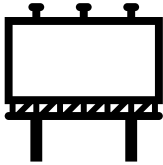
### Sugerowany czas

10 min



### Cele

Zrozumienie procesu tworzenia strategii, z wykorzystaniem benchmarkingu.



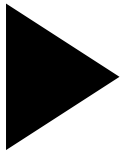
### Zawartość

Zadanie to ma na celu pomóc uczestnikom w zrozumieniu koncepcji benchmarkingu i w jaki sposób może się on przyczynić do wyznaczania celów.



### Narzędzia

Karteczki samoprzylepne, kartki A4, kredki i długopisy



### Metoda

Zapytaj uczestników, czy uważają, że pomocne byłoby potwierdzenie lub odkrycie mocnych i słabych stron swoich organizacji poprzez dane empiryczne.

-Poproś uczestników, aby wybrali jedną ze sfer działalności swojej firmy, w stosunku, do której chcieliby zastosować benchmarking. Na przykład: sprzedaż, obsługa klienta, badania i rozwój...

-Poproś uczestników o określenie wskaźników, które mogłyby zostać wykorzystane do określenia wyników.

-Co ich firma robi w tym dziedzinie? Czy istnieją obszary, które powinny zostać ulepszone?

-Co robią inne firmy w tym obszarze? Co robią dobrze, a co źle?

-Czy ich firma mogłaby użyć niektórych z ich taktyk, aby poprawić swoje wyniki.



## Cele SMART



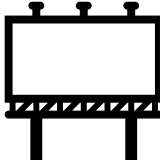
### Sugerowany czas

10 min



### Cele

Paroktyka tworzenie celi w oparciu o metodę SMART.



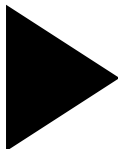
### Zawartość

Zadanie to ma na celu pomóc uczestnikom w zrozumieniu koncepcji wyznaczania celów.



### Narzędzia

Karteczki samoprzylepne, kartki A4, kredki i długopisy



### Metoda

Poproś uczestników o określenie celu swojej działalności. Użyj szablonu celów SMART, aby określić, czy ich cel jest SMART.





## Jak małe firmy mogą wykorzystać współpracę, aby dużo zyskać?



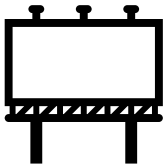
### Sugerowany czas

15 min



### Cele

Zrozumienie wartości współpracy w małych firmach.



### Zawartość

To studium przypadku pomoże uczestnikom zrozumieć, że współpraca jest kluczowym czynnikiem sukcesu.



### Tools

<https://www.youtube.com/watch?v=BO2m3FD2gd4>



### Metoda

Zapytaj uczestników:

- Jakie są korzyści ze współpracy w MŚP?

Poproś uczestników, aby opracowali, a następnie obejrzeli film i przedyskutowali korzyści, jakie firma odniosła ze współpracy.



## Cele SMART wg. Jonathana



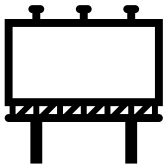
### Sugerowany czas

30 min



### Cele

Praktyka wyznaczania celów. Praktyka wyznaczania celów SMART.



### Zawartość

To ćwiczenie pomoże uczestnikom zrozumieć, co oznaczają litery "S", "M", "A", "R" i "T" w celach SMART, w prosty i jasny sposób.



### Narzędzia

1 kartka papieru A4, długopis, kredki



### Metoda

Podziel uczestników na dwa zespoły o mniej więcej równej wielkości (zespół A i zespół B).

Opowiedz historię:

*Jonathan, 14-letni chłopiec, chce zrobić karierę w dziedzinie medycyny sportowej. Po rozmowach z dorosłymi z różnych dziedzin medycyny sportowej, przeczytaniu informacji w książkach i czasopismach oraz zidentyfikowaniu swoich mocnych i słabych stron, zawęził swój wybór do fizykoterapii, być może kiedyś nawet do posiadania własnej firmy. W lecie planuje zgłosić się na ochotnika do biura fizykoterapii w pobliżu swojego domu. Do czasu, gdy będzie gotowy do pracy w niepełnym wymiarze godzin, będzie miał okazję zapoznać się z tym, jak może wyglądać jego praca. Na tej podstawie ma napisane cele, które będą kierowały jego pragnieniem.*



## Cele SMART wg. Jonathana



### Metoda

Uczestnicy wykorzystają historię o Jonathanie aby ćwiczyć wyznaczanie celów SMART.

Po kilku minutach zespoły podzielą się swoimi sugestiami dotyczącymi celu "S", celu "M", celu "A", celu "R" i celu "T" dla Jonathana.

Przedyskutujcie je w grupie i zmieńcie zestaw celów SMART dla Jonathana.



## Współpraca i konkurencja



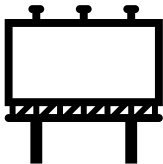
### Sugerowany czas

15 min



### Cele

Zrozumienie korzyści płynących ze współpracy.



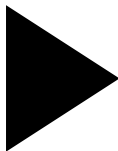
### Zawartość

Ten film ma na celu przedstawienie pewnych refleksji na temat współpracy i konkurencyjności przedsiębiorstw.



### Narzędzia

<https://www.youtube.com/watch?v=YSpHu8BbPac>



### Metoda

Czy współpraca sprawia, że MŚP są mniej konkurencyjne?  
Porozmawiaj o współpracy i konkurencji, a następnie zaprezentuj film.



## Słownik obrazkowy



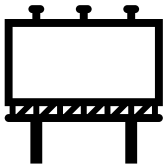
### Sugerowany czas

30 min



### Cele

Ćwiczenie na rozumienie, co mają na myśli członkowie zespołu, gdy wyjaśniają abstrakcyjne pojęcia.



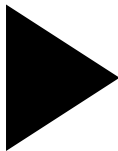
### Zawartość

Błędna interpretacja jest główną przyczyną wielu problemów w miejscu pracy. Poprzez to ćwiczenie uczestnicy powinni zrozumieć, jak ważna jest właściwa komunikacja i precyzja.



### Narzędzia

Długopisy, notesy i skrawki papieru



### Metoda

Podziel uczestników na zespoły składające się z maksymalnie 15 członków.

Daj każdemu członkowi skrawki papieru i zeszyt. Poproś członków o wpisanie swojego nazwiska do notatnika.

Poproś członków o napisanie jednego zdania lub czynności na kartce, czegoś w rodzaju "Śpiewanie w deszczu" lub "Matka Ziemia".

Każdy zaczyna od swojego zdania i, najlepiej jak potrafi, rysuje je w swoim notatniku.

Po 30 sekundach, każdy przekazuje notatnik z rysunkiem osobie po lewej stronie.

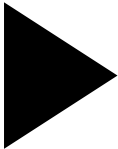
Następnie ta osoba ma 30 sekund na zinterpretowanie rysunku i zapisanie na pasku, co o nim sądzi, przekazując zeszyt następnej osobie.



Następna osoba rysuje to, co ostatnia osoba napisała, a następnie przekazuje zeszyt osobie po lewej stronie, która musi zanotować na kartce, co według niej to jest.

Gra trwa do czasu, aż zeszyty dotrą do pierwotnych właścicieli.

## Słownik obrazkowy



### Metoda

Każdy uczestnik powinien pokazać każdą stronę grupie i zobaczyć, jak oryginalna fraza została zinterpretowana przez kolejnych graczy.

### Zaproponuj pogłębienie ćwiczenia o zadanie następujących pytań:

- Jaka była oryginalna fraza?
- Co według ciebie reprezentuje ostatni rysunek?
- Jak często zdarzają się nieporozumienia w miejscu pracy?
- Jaka jest przyczyna nieporozumień?



## Mini gra o przywództwie



### Sugerowany czas

30 min

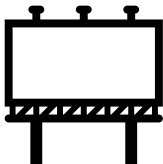


### Cele

Zademonstrowanie swoich umiejętności przywódczych.

Wzmocnienie ducha zespołu.

Zrozumienie znaczenia przywództwa i współpracy w osiąganiu celów.



### Zawartość

To ćwiczenie pomoże uczniom przyjąć pozytywną postawę, aby sprawić, że inni uwierzą w cel i będą pracować dla jego osiągnięcia. Sprawdzą swoją zdolność do wzbudzania szacunku, jak również do wzbudzania entuzjazmu dla podejmowanych decyzji. Poczują, jak to jest być pozytywnie nastawionym, podjąć inicjatywę i dać się usłyszeć w grupie ludzi.



### Narzędzia

Kartki ze scenariuszem, tablica/flipchart, długopisy, markery.



### Metoda

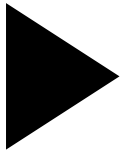
Zbuduj grupy składające się z ok. 4 osób. Sugerowana maksymalna wielkość grupy to 10 osób.

Hipotetycznie wszyscy oni są członkami komitetu zarządzającego hotelu. Uczestniczą w spotkaniu zespołu w celu omówienia programu recyklingu w hotelu.

Zaproś uczestników do przeczytania scenariusza opisującego problem.



## Mini gra o przywództwie



### Metoda

Zespoły mają 5 minut na przygotowanie pięciominutowego wystąpienia (w którym powinny określić problem, przyczyny, możliwe rozwiązania, alternatywy, zaplanować działania itp.) Mogą wykorzystać metodologie objaśnione podczas szkolenia.

Zespoły wybierają lidera, który przygotowuje wystąpienie, starając się wzmocnić ducha pracy zespołowej i zachęcić współpracowników do podjęcia inicjatywy.

Najlepsza mowa i zespół, który będzie współpracował skuteczniej wygrywa.

### Zaproponuj pogłębienie tego ćwiczenia o kwestie takie jak:

Jak wybrałeś/aś swojego lidera?

Czy uważasz, że przywództwo jest ważne w osiągnięciu celów?

Które z wystąpień motywowały Cię i jak się czułeś/aś?

Czy uważasz, że przywództwo może promować współpracę i innowacyjność?





## Sugerowany program szkolenia

### Dzień 1

<b>9.00 – 10.40</b>	Powitanie - przedstawienie uczestników (5 min.) Przedstawienie treści, metod i materiałów szkoleniowych (10 min.) Oczekiwania wobec szkolenia (10 min.)
	Gra na przełamanie lodów <i>Stwórz flagę, która Cię opisuje.</i>
	Zarządzanie kreatywnością <i>Proces zarządzania kreatywnością, definicje kreatywności i innowacji oraz sposób powiązania kreatywności i innowacji (15 min)</i>
	Wszyscy jesteśmy kreatywni <i>Prezentacja 2 łamigłówek kreatywnych, charakterystyka osób kreatywnych, koncepcja osobowość - proces - produkt, motywacja i wiedza (40 min)</i>
<b>10.40 – 11.00</b>	Przerwa kawowa
<b>11.00 – 12.30</b>	Gry kreatywne <i>9 kółek (10 min), Destynacja: Innowacja (20 min) (30 min łącznie)</i>
	Typy i poziomy innowacji <i>Cztery rodzaje procesów innowacyjnych, produktowych, marketingowych i organizacyjnych, przyrostowych, radykalnych i zakłócających (20 min)</i>
	Strategia kreatywnego zarządzania w miejscu pracy <i>Charakterystyka organizacji kreatywnych, narzędzia analityczne, objaśnienie karty wyników dotyczącej kreatywności. Poproś uczestników o wypełnienie karty wyników kreatywności, zgodnie z aktualnym stanem ich organizacji. W przypadku pytań oznaczonych symbolem "5" poproś ich o wskazanie bariery. (40 min)</i>
<b>12.30 – 13.00</b>	Podsumowanie dnia
<b>13:00</b>	Zakończenie
<b>9.00 – 10.40</b>	Powitanie – przedstawienie uczestników
	Gra na przełamanie lodów <i>Stwórz flagę, która Cię opisuje.</i>
	Zarządzanie kreatywnością



	Wszyscy jesteście kreatywni
<b>10.40 – 11.00</b>	Przerwa kawowa
<b>11.00 – 12.30</b>	Gry na temat kreatywności
	Typy i poziomy innowacji
	Strategia kreatywnego zarządzania w miejscu pracy
<b>12.30 – 13.00</b>	Podsumowanie dnia
<b>13:00</b>	Zakończenie



## Dzień 2

<b>9.00 – 10.40</b>	<p>Jak stworzyć proces indywidualnej kreatywności <i>Sześć etapów procesu twórczego dla jednostek i opis procesu (20 min)</i></p>
	<p>Jak opracować proces kreatywności organizacyjnej <i>Kroki i jak to zrobić (20 min)</i></p>
	<p>Studium przypadku: IKEA – Wszystko w jednym stole <a href="https://www.youtube.com/watch?v=qD60cBQOABY&amp;t=94s">https://www.youtube.com/watch?v=qD60cBQOABY&amp;t=94s</a> <i>Dyskusja na temat pomysłu. Czy jest kreatywny? Jak myślisz, jaki jest proces tworzenia tego stołu, czy sądzisz, że wdrożyli niektóre etapy procesu twórczego, który opisaliśmy? Jakie potrzeby obejmuje? Czy te potrzeby są realne i aktualne? Jakie są twoje przewidywania co do powodzenia tego produktu na rynku? (30 min)</i></p>
	<p>Studium przypadku: Wzrost i upadek firmy NOKIA <a href="https://www.youtube.com/watch?v=xuj1EQgAxo">https://www.youtube.com/watch?v=xuj1EQgAxo</a> <i>Dyskusja na temat studium przypadku. Co według ciebie NOKIA zrobiła źle? Jakich potrzeb, twoim zdaniem, NOKIA nie wzięła pod uwagę? Który z etapów procesu twórczego, który opisaliśmy, Twoim zdaniem NOKIA pominęła? (30 min)</i></p>
<b>10.40 – 11.00</b>	Przerwa kawowa
<b>11.00 – 12.30</b>	<p>Narzędzia do rozwijania procesu kreatywności organizacyjnej <i>Zaprezentuj narzędzia do generowania pomysłów i wyboru pomysłów oraz przykłady w Poradniku (30 min)</i></p>
	<p>Ćwiczenie: Analiza przyczynowo - skutkowa <i>Skorzystaj z Diagramu Rybiej Ości, aby dowiedzieć się, co jest przyczyną problemu, z którym borykasz się w pracy. Przykład.1) Twoje spotkania są nudne i nieskuteczne. 2) Istnieje problem z przepływem informacji pomiędzy pracownikami. 3) W pracy jest dużo stresu. 4) Środowisko pracy jest nudne. (30 min)</i></p>
	<p>Ćwiczenie: Generuj pomysły <i>Użyj burzy mózgów, aby rozwiązać problem, z którym borykasz się w pracy. Np: 1) Chcesz poprawić swoje spotkania, ponieważ są one nudne i nieskuteczne. 2) Chcesz rozwiązać problem przepływu informacji pomiędzy pracownikami. 3) Chcesz pomóc pracownikom w radzeniu sobie ze stresem w pracy. 4) Chcesz poprawić środowisko pracy. Następnie oceńcie pomysły. (30 min)</i></p>
<b>12.30 – 13.00</b>	Podsumowanie dnia
<b>13:00</b>	Zakończenie



## Dzień 3

<b>9.00 – 10.20</b>	<b>Jak zarządzać procesem kreatywności</b> <i>Kultura, Przywództwo, Komunikacja, Znalezienie właściwego partnera i jak to zrobić (30 min)</i>
	<b>Jak mierzyć wpływ zarządzania procesem kreatywności</b> <i>Sposoby na mierzenie wpływu, kryteria (20 min)</i>
	<b>Gra planszowa online z pytaniami z całej części kreatywnej. (30 min)</b>
<b>10.20 – 10.40</b>	<b>Przerwa kawowa</b>
<b>10.40– 12.30</b>	<b>Zarządzanie współpracą</b> <i>Proces zarządzania współpracą, definicja współpracy (15 min)</i>
	<b>Mini gra o współpracy</b> <i>Wyzwanie z pianką (25 min)</i>
	<b>Jak i po co współpracować (Ćwiczenie)</b> <i>Co potrzebujesz do współpracy? Poproś uczestników o spisanie kilku warunków wstępnych współpracy i omówienie swoich sugestii. Następnie przedstawcie odpowiedź. (20 min)</i> <i>Dlaczego musisz współpracować? Poproś uczestników o spisanie niektórych korzyści płynących ze współpracy i przedyskutowanie swoich myśli. (20 min) (w sumie 40 min)</i>
	<b>Rodzaje współpracy</b> <i>Rodzaje współpracy, rodzaje współpracy grup interesariuszy. Współpraca zewnętrzna: Otwarta innowacja, konsorcjum, współpraca dwustronna. Współpraca w dużych i małych organizacjach oraz między nimi. (30 minut)</i>
<b>12.30 – 13.00</b>	<b>Podsumowanie dnia</b>
<b>13:00</b>	<b>Zakończenie</b>



## Dzień 4

<b>9.00 – 10.40</b>	<p>Jak stworzyć strategię zarządzania współpracą w miejscu pracy <i>Prezentacja koncepcji zarządzania przez cele (MBO). Zapytaj uczestników, dlaczego MBO może pomóc we współpracy. Dyskusja. (15 min)</i></p> <p><i>Cele SMART, wyjaśnienie szablonu SMART. (15 min)</i></p> <p><i>Rodzaje benchmarkingu. Zapytaj uczestników, dlaczego benchmarking może pomóc we współpracy. Dyskusja. (15 min) (w sumie 45 min)</i></p> <hr/> <p><i>Studium przypadku 1: Apple</i> <a href="https://www.youtube.com/watch?v=EZPYLZ7I6gs">https://www.youtube.com/watch?v=EZPYLZ7I6gs</a></p> <p><i>Najpierw zapytaj uczestników, co jest według niego celem Apple. Następnie zapytaj, czy uważają, że współpraca jest częścią ich strategii i jak bardzo ją cenią. Następnie obejrzyj film i przedyskutujcie tą kwestię. (10 min)</i></p> <p><i>Studium przypadku 2: Współpraca Microsoftu i Intela</i> <a href="https://www.youtube.com/watch?v=0OxmXA6JOy4&amp;t=160s">https://www.youtube.com/watch?v=0OxmXA6JOy4&amp;t=160s</a></p> <p><i>Obejrzyj film i przedyskutujcie jak firmy skorzystały na współpracy. (15 min)</i></p> <hr/> <p><b>Cele SMART wg. Jonathana</b></p> <p><i>Przeczytaj historię Jonathana i poproś uczestników o zapisanie celów SMART. (30 min)</i></p>
<b>10.40 – 11.00</b>	Przerwa kawowa
<b>11.00 – 12.30</b>	<p>Jak zaplanować zarządzanie współpracą w miejscu pracy <i>Ważne rzeczy, które należy wiedzieć, jak wybrać rodzaj współpracy, stworzyć zespół i wytyczne do współpracy, znaczenie przywództwa, jak poprawić komunikację i wskazówki dotyczące komunikacji. (30 min)</i></p> <hr/> <p><b>Gra - 6 kapeluszy</b></p> <p><i>Opisana w podręczniku (30 min)</i></p> <hr/> <p><b>Jak z sukcesem współpracować</b></p> <p><i>Wskazówki (10 min)</i></p> <hr/> <p><b>Jak znaleźć odpowiednich partnerów</b></p> <p><i>Korzyści z zewnętrznej współpracy i działań. Interwencje odgórne, zmodyfikowane interwencje odgórne, interwencje partycypacyjne. Różne wartości i zainteresowania. (20 min)</i></p>
<b>12.30 – 13.00</b>	Podsumowanie dnia
<b>13:00</b>	Zakończenie



## Dzień 5

<b>9.00 – 10.40</b>	Jak rozwinąć proces współpracy <i>Co to jest, wskazówki, wymagania, kroki i jak to zrobić i (30 min)</i>
	Współpraca a innowacje w firmie <i>Poproś uczestników o podsumowanie, w jaki sposób proces współpracy może uczynić organizację innowacyjną (10 min)</i>
	Jak zarządzać procesem współpracy. Krytyczne czynniki sukcesu <i>Przywództwo, opis techniki współpracy, komunikacji, kultury, motywacji, struktury organizacyjnej i sposobu jej prowadzenia (30 min)</i>
	Mini gra o przywództwie <i>Przeczytaj opis problemu i wygłoście 5-minutowe przemówienie, aby spróbować wzmocnić ducha zespołowego i zachęcić rówieśników do podjęcia inicjatywy. Czy uważasz, że przywództwo jest ważne w osiągnięciu celów? Które z przemówień motywowały Cię i jak się czułeś/aś? Czy uważasz, że przywództwo może promować współpracę i innowacyjność? (30 minut)</i>
<b>10.40 – 11.00</b>	Przerwa kawowa
<b>11.00 – 12.00</b>	Pomiar wpływu współpracy <i>Kroki, objaśnienie karty wyników i przykładów (30 min.)</i>
	Gra planszowa online z pytaniami z całej części dotyczącej współpracy. (30 min)
<b>12.00 – 12.30</b>	Podsumowanie dnia
<b>12.30 – 13.00</b>	Certyfikaty
<b>13:00</b>	Zakończenie

