

INNOVATE

INNOVATE

**Przewodnik dla trenerów –
szkolenie z zakresu
zarządzania innowacjami**

Informacje o projekcie

Akronim projektu:	INNOVATE
Tytuł projektu:	Standard zarządzania innowacjami na rzecz jakości i akceleracji biznesu
Numer umowy:	2023-1-AT01-KA220-VET-000154 065
Partner odpowiedzialny za opracowanie:	Orange Hill Sp. z o.o.
Pakiet roboczy:	WP5
Data opracowania:	22.05.2025
Numer wersji:	0.2

Zastrzeżenie prawne:

Finansowane przez Unię Europejską. Wyrażone poglądy i opinie są jednak wyłącznie opiniami autora (autorów) i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy Unii Europejskiej lub OeAD-GmbH. Ani Unia Europejska, ani organ przyznający dofinansowanie nie ponoszą za nie odpowiedzialności.

SPIS TREŚCI

1. Wstęp	4
2. Rola i zadania trenerów	4
2.1. Identyfikacja i analiza potrzeb szkoleniowych	5
2.1.1. Zrozumienie uczestników w celu projektowania efektywnych szkoleń	5
2.1.2. Przykłady metod oceny potrzeb szkoleniowych	6
2.1.3. Kluczowe pytania w analizie potrzeb szkoleniowych	6
2.1.4. Identyfikacja stylów uczenia się uczestników szkolenia	7
2.2. Przygotowanie szkolenia	9
2.2.1. Ustalenie celów szkoleniowych	9
2.2.2. Przygotowanie konspektu szkolenia i wybór metod szkoleniowych	9
2.2.3. Przygotowanie materiałów dydaktycznych	10
2.2.4. Organizacja przestrzeni szkoleniowej	10
2.3. Prowadzenie szkolenia	12
2.3.1. Rola „norm grupowych” w procesie szkoleniowym	12
2.3.2. Struktura sesji szkoleniowej	12
2.4. Ewaluacja szkolenia	15
2.4.1. Rozumienie ewaluacji procesu szkoleniowego	15
2.4.2. Techniki zbierania informacji zwrotnej od uczestników	15
2.4.3. Wskazówki dla trenera dotyczące ewaluacji szkolenia	16
3. Rekomendowane metody szkoleniowe w ramach poszczególnych modułów	17
3.1. Moduł 1 – Wprowadzenie do innowacji	17
3.2. Moduł 2 – Uczenie się innowacji	18
3.3. Moduł 3 – Kultura innowacji	19
3.4. Moduł 4 – Generowanie pomysłów	20
3.5. Moduł 5 – Współpraca w ramach partnerstw innowacyjnych	21
3.5.1. Analiza PESTEL	21
3.5.2. Zadanie grupowe: Współpraca w partnerstwach innowacyjnych	24
3.6. Moduł 6 – Planowanie innowacji	27
3.7. Moduł 7 – Ochrona pomysłów	28
3.8. Moduł 8 – Przekuwanie pomysłów w rzeczywistość	29
3.9. Moduł 9 – Monitorowanie postępów projektów innowacyjnych	30
4. Źródła	31

1. Wstęp

Niniejszy przewodnik dla trenerów powstał w ramach projektu pt. „INNOVATE – Standard zarządzania innowacjami na rzecz jakości i akceleracji biznesu”. Projekt jest współfinansowany przez Unię Europejską w ramach programu Erasmus+. Projekt jest realizowany od października 2023 r. do października 2025 r. w międzynarodowym partnerstwie z podmiotami z Austrii, Bułgarii, Cypru, Finlandii, Francji, Polski i Szwecji. Celem projektu jest wsparcie europejskich organizacji kształcenia i szkolenia zawodowego (VET) w utrzymaniu się na ścieżce rozwoju poprzez doskonalenie kompetencji zarządczych w zakresie innowacji, rozumianych jako nowy paradygmat zarządzania. Głównym celem projektu jest znalezienie, stworzenie, przetestowanie i promowanie nowych metod doskonalenia tych organizacji, tak aby stały się one bardziej odporne na nowe wyzwania.

Celem niniejszego przewodnika jest ułatwienie pracy trenerom, którzy będą prowadzić szkolenia z zakresu zarządzania innowacjami zgodnie z normą ISO 56000. Szkolenia te opierają się na materiałach szkoleniowych opracowanych w ramach niniejszego projektu, takich jak: Whitebook INNOVATE, Podręcznik (Manual) INNOVATE, e-learning, zadania grupowe, studia przypadków, ćwiczenia oraz inne pomoce dydaktyczne. Proponowany program szkoleniowy składa się z 9 modułów tematycznych, z których każdy obejmuje kilka jednostek lekcyjnych. W ramach projektu opracowano również Whitepaper i Podręcznik, które mogą być pomocne zarówno dla trenerów prowadzących szkolenia z zakresu zarządzania innowacjami, jak i dla docelowych uczestników takich szkoleń. W przewodniku nakreślamy rolę trenera w procesie nauczania dorosłych (andragogika), ze szczególnym uwzględnieniem szkoleń w dziedzinie innowacji, oraz rekomendujemy konkretne metody szkoleniowe, które mogą być wykorzystane w praktycznej realizacji treści programowych zawartych we wspomnianych 9 modułach tematycznych.

Przewodnik ma na celu jedynie wsparcie i pomoc trenerowi, który powinien posiadać odpowiednie kompetencje i doświadczenie w prowadzeniu szkoleń dla osób dorosłych.

2. Rola i zadania trenerów

Bycie trenerem nie jest łatwe. Wymaga kompetencji pedagogicznych, gruntownej wiedzy merytorycznej, doświadczenia praktycznego oraz szeregu umiejętności miękkich związanych z budowaniem relacji z uczestnikami, komunikacją, empatią itp. Trenerzy powinni być ekspertami w danej dziedzinie, aby zdobyć zaufanie uczestników i stworzyć środowisko uczenia się, które sprzyja otwartości i pewności siebie. Jest to szczególnie istotne w przypadku szkoleń z zakresu zarządzania innowacjami, które różnią się w zależności od doświadczenia uczestników oraz rodzaju innowacji, w jakie są oni zaangażowani. Na przykład

szkolenie skoncentrowane na innowacjach społecznych będzie wymagało innej wiedzy niż szkolenie w dziedzinie innowacji technologicznych.

Szkolenie może wpływać na jednostki, zespoły, a nawet całe organizacje. Transformacja rzadko następuje z dnia na dzień. W kontekście kształcenia i szkolenia zawodowego (VET) zmiana zazwyczaj zaczyna się na poziomie indywidualnym: kiedy uczący się zaczynają stosować nowe pomysły i podejścia w swoim środowisku pracy. Z czasem te indywidualne zmiany mogą skumulować się w szerszy rozwój organizacyjny.

Celem każdego działania szkoleniowego jest rozwijanie kompetencji uczestników — połączenia wiedzy, umiejętności i postaw. Wiedza jest zdobywana w pierwszej kolejności, a następnie stosowana w praktyce w celu rozwinięcia umiejętności. Kształtowanie postaw trwa dłużej i wymaga praktyki, aż nowe podejścia staną się naturalne. Trenerzy są odpowiedzialni za cały cykl szkoleniowy: analizę potrzeb edukacyjnych, projektowanie treści i metod przekazu, przygotowanie materiałów i narzędzi, prowadzenie zajęć oraz ewaluację efektów uczenia się. W szkoleniach z zakresu zarządzania innowacjami, opartych na normie ISO 56000, staranne projektowanie i wdrażanie są szczególnie ważne, ponieważ temat ten wymaga zarówno zrozumienia koncepcyjnego, jak i umiejętności stosowania metod w rzeczywistych kontekstach organizacji VET oraz przedsiębiorstw.

2.1. Identyfikacja i analiza potrzeb szkoleniowych

2.1.1. Zrozumienie uczestników w celu projektowania efektywnych szkoleń

Aby zaprojektować efektywny program szkoleniowy, niezbędna jest wiedza o tym, kim są uczestnicy. Wybór uczestników i tworzenie grup szkoleniowych powinno odbywać się w ścisłej współpracy ze zleceniodawcą szkolenia — zazwyczaj działem HR organizacji, menedżerem lub właścicielem. Przed rozpoczęciem jakiegokolwiek szkolenia należy przeprowadzić gruntowną identyfikację i analizę potrzeb szkoleniowych. Trener musi zrozumieć, które kompetencje będą rozwijane lub doskonalone podczas programu.

Aby zaprojektować efektywny program szkoleniowy, niezbędna jest wiedza o tym, kim są uczestnicy. Wybór uczestników i tworzenie grup szkoleniowych powinno odbywać się w ścisłej współpracy ze zleceniodawcą szkolenia — zazwyczaj działem HR organizacji, menedżerem lub właścicielem. Przed rozpoczęciem jakiegokolwiek szkolenia należy przeprowadzić gruntowną identyfikację i analizę potrzeb szkoleniowych. Trener musi zrozumieć, które kompetencje będą rozwijane lub doskonalone podczas programu.

2.1.2. Przykłady metod oceny potrzeb szkoleniowych

Istnieje wiele metod profesjonalnej identyfikacji i analizy potrzeb szkoleniowych. Mogą one obejmować:

- rozmowy z przyszłymi uczestnikami szkoleń (np. w formie indywidualnych wywiadów pogłębionych lub wywiadów grupowych),
- ankiety badawcze w formie kwestionariuszy (zawierające np. tekstowe i/lub graficzne warianty odpowiedzi),
- testy wiedzy,
- rozwiązywanie konkretnego studium przypadku,
- próbkę własnej pracy, np.:
https://evaluation.dieberater.com/innovate_self_assessment
- obserwację danej osoby w miejscu pracy itp.,
- konsultacje z menedżerami lub bezpośrednimi przełożonymi uczestnika szkolenia.

Wybór metod i technik badawczych zależy od trenera. W przypadku szkoleń prowadzonych na temat zarządzania innowacjami należy zachować szczególną staranność, aby były one atrakcyjne i angażujące dla uczestników oraz aby stymulowały ich kreatywność i podejście procesowe do zarządzania innowacjami. Należy zauważyć, że każda z wymienionych metod ma inny charakter, a niektóre z nich mogą być czasochłonne.

2.1.3. Kluczowe pytania w analizie potrzeb szkoleniowych

Zestaw kluczowych pytań pomocnych w identyfikacji i analizie potrzeb szkoleniowych przed szkoleniem z zakresu zarządzania innowacjami:

A. Pytania ogólne – kontekst organizacyjny

Jakie cele strategiczne organizacja wiąże z innowacjami?

Z jakimi wyzwaniami boryka się obecnie organizacja w zakresie wdrażania innowacyjnych praktyk lub procesów?

Czy w organizacji funkcjonuje formalny proces zarządzania innowacjami (np. generowanie pomysłów, walidacja, wdrażanie)?

Które kompetencje związane z innowacjami (np. przywództwo, myślenie analityczne, kreatywność) są już obecne w organizacji, a które wymagają wzmocnienia?

B. Pytania poziomu uczestnika

Samooce na podstawie szkolenia online:

https://evaluation.dieberater.com/innovate_self_assessment

C. Współpraca zespołowa i projektowa

Jakie role zazwyczaj przyjmują członkowie zespołu w kontekście innowacji lub projektów (np. lider, facylitator, twórczy wkład, ekspert techniczny)?

Jak skutecznie zespoły stosują innowacyjne metodologie, takie jak design thinking, agile czy podejście lean?

W jaki sposób zachęca się i koordynuje współpracę międzywydziałową podczas projektów innowacyjnych?

W jaki sposób organizacja tworzy bezpieczne środowisko do eksperymentowania, refleksji i wyciągania wniosków z porażek?

W jaki sposób kompetencje w zakresie przywództwa, komunikacji i rozwiązywania problemów są demonstrowane w warunkach zespołowych?

D. Oczekiwania i cele szkoleniowe

Jakich konkretnych efektów oczekuje organizacja po tym szkoleniu?

Które kompetencje uczestnicy powinni rozwinąć lub wzmocnić, aby zwiększyć innowacyjność (np. przywództwo, rozumowanie analityczne, kreatywność, zdolność adaptacji, współpraca)?

W jaki sposób będą mierzone postępy i sukces — na przykład poprzez zmianę zachowań, generowanie nowych pomysłów czy wdrażanie innowacyjnych rozwiązań?

Jakie działania następcze lub aktywności mentoringowe są planowane, aby podtrzymać rozwój kompetencji po szkoleniu?

2.1.4. Identyfikacja stylów uczenia się uczestników szkolenia

W ramach analizy i identyfikacji potrzeb szkoleniowych uczestników, bardzo ważne jest określenie ich stylów uczenia się (np. wzrokowy, kinestetyczny, werbalny, sekwencyjny, globalny itp.). Można to zrobić przed szkoleniem (jeśli to możliwe) lub w trakcie sesji szkoleniowej.

Style uczenia się osób dorosłych to sposób, w jaki przetwarzają, przyswajają i interpretują one nowe informacje.

Jedną z najbardziej znanych i uznanych teorii stylów uczenia się dorosłych jest model Davida Kolba, oparty na cyklu uczenia się przez doświadczenie (Experiential Learning Theory – ELT). Podejście to cieszy się szczególną popularnością w edukacji dorosłych, szkoleniach oraz rozwoju zawodowym.

Teoria uczenia się przez doświadczenie Davida Kolba (Kolb, 1984): Kolb zakłada, że uczenie się jest procesem przekształcania doświadczenia w wiedzę i odbywa się w cyklu złożonym z czterech faz:

1. **Konkretne doświadczenie:** uczenie się poprzez bezpośrednie doświadczenia, zaangażowanie emocjonalne, działanie w praktyce
2. **Refleksyjna obserwacja:** analiza doświadczenia, wyciąganie wniosków, obserwacja z różnych perspektyw
3. **Abstrakcyjna konceptualizacja:** formułowanie teorii, zasad i modeli, zrozumienie koncepcji stojących za doświadczeniem
4. **Aktywne eksperymentowanie:** testowanie nowych rozwiązań w praktyce, wdrażanie pomysłów, działania „próbne”

Należy zauważyć, że teoria uczenia się przez doświadczenie Davida Kolba jest uniwersalna w kategoriach andragogiki. Często jest ona traktowana jako część „biblii” profesjonalnego trenera.

Odwołujemy się do tej teorii w tym miejscu, opisując jej użyteczność w rozpoznawaniu stylów uczenia się podczas analizy i identyfikacji potrzeb szkoleniowych uczestników.

Będziemy się jednak odnosić do cyklu Kolba również w kontekście prowadzenia szkolenia w ścisłym tego słowa znaczeniu, co znajda Państwo w dalszych częściach niniejszego przewodnika dla trenera.

Opis i charakterystyka stylów uczenia się według teorii Kolba:

Styl uczenia się	Opis	Kluczowe cechy
Dostosowanie	Uczą się poprzez praktyczne doświadczenie, intuicję i aktywne eksperymentowanie. Często polegają na informacjach od innych i preferują praktyczne, oparte na doświadczeniu zadania.	Zorientowani na działanie, potrafią się adaptować, skłonni do ryzyka, otwarci na nowe doświadczenia, preferują pracę w grupach i wypróbowywanie rzeczy w praktyce.
Dyweryfikacja	Uczą się poprzez obserwację i refleksję. Są mocni w generowaniu pomysłów i postrzeganiu sytuacji z wielu perspektyw.	Kreatywni, obdarzeni wyobraźnią, świadomi emocjonalnie, dobrzy w burzy mózgów, wolą obserwować niż działać.
Asymilacja	Uczą się poprzez logiczne organizowanie i integrowanie informacji w zwarte, jasne formaty. Preferują modele teoretyczne i abstrakcyjne pojęcia.	Analityczni, logiczni, zorientowani na szczegóły, preferują wykłady i lektury, mniej skoncentrowani na ludziach, a bardziej na ideach.
Konwergencja	Uczą się poprzez stosowanie pomysłów w praktyczny sposób. Doskonale radzą sobie z rozwiązywaniem problemów i podejmowaniem decyzji w oparciu o logikę.	Umysły techniczne, wydajni, skoncentrowani na rozwiązaniach, wolą pracować sami, wykorzystują wiedzę do rozwiązywania rzeczywistych problemów.

Opracowanie własne na podstawie: Teoria uczenia się przez doświadczenie Davida Kolba (Kolb, 1984)

2.2. Przygotowanie szkolenia

2.2.1. Ustalenie celów szkoleniowych

Podczas projektowania szkolenia najważniejszą rzeczą jest zdefiniowanie jego celów. Cele te powinny być opisane językiem efektów uczenia się, np.: poprzez udział w szkoleniu uczestnik dowie się, jakie są wymagania normy ISO 56000 w zakresie zarządzania innowacjami, lub uczestnik nauczy się skutecznie planować wdrażanie innowacji. Należy pamiętać, że cele szkoleniowe muszą być ambitne, ale jednocześnie powinny być realistyczne. Jedno szkolenie nie może zmienić utrwalonych nawyków danej osoby – wymaga to znacznie więcej czasu. Do zdefiniowania celów szkoleniowych możemy wykorzystać na przykład metodologię SMART, CLEAR lub cele szkoleniowe według Kirkpatricka. Cele szkolenia muszą zostać uzgodnione ze

zleceniodawcą szkolenia. Należy pamiętać, że trener nie jest jedynie ślepym wykonawcą szkolenia, ale powinien również pomagać klientowi w definiowaniu celów szkoleniowych oraz rekomendować pewne zmiany lub dostosowania, tak aby szkolenie w jak największym stopniu odpowiadało potrzebom uczestników i klienta.

2.2.2. Przygotowanie konspektu szkolenia i wybór metod szkoleniowych

The Kolejnym krokiem jest zaplanowanie treści oraz formy szkolenia.

Trener powinien zaplanować zawartość poszczególnych modułów szkoleniowych, ramy czasowe, niezbędne materiały itp.

Wszystkie te elementy powinny zostać uwzględnione w konspekcie szkolenia, który również należy uzgodnić z klientem.

W przypadku szkolenia z zakresu zarządzania innowacjami, prowadzonego na podstawie wypracowanych wyników projektu Innovate, zadanie jest nieco ułatwione.

Dzieje się tak, ponieważ zawartość modułów szkoleniowych (oraz mniejszych elementów tematycznych – jednostek), ramy czasowe, a także ćwiczenia grupowe, indywidualne i inne pomoce dydaktyczne zostały już ustalone.

Trener korzysta zatem z gotowego zestawu materiałów dedykowanych do prowadzenia tego typu szkolenia.

Trener musi również wybrać metody szkoleniowe, które zostaną wykorzystane podczas zajęć.

Szczególą uwagę należy zwrócić na tak zwane metody aktywizujące uczestników, do których należą:

- gry i symulacje szkoleniowe,
- zadania zespołowe,
- uczenie się przez działanie,
- uczenie się w działaniu,
- myślenie projektowe
- ćwiczenia indywidualne i grupowe,
- dyskusja moderowana,
- odgrywanie ról,
- metoda open space / world café,
- grywalizacja (symulacyjne gry szkoleniowe),
- quizy i konkursy.

Ważne jest, aby metody aktywizujące były uzupełniane wykładami, pogadankami i prezentacjami.

Sugerowane metody szkoleniowe, które mogą być wykorzystane do przeprowadzenia poszczególnych modułów szkoleniowych z zakresu zarządzania innowacjami, zostaną przedstawione w dalszej części niniejszego opracowania.

W pracy z grupą warto stosować się do poniższych wskazówek:

- zapewnienie przerw mniej więcej co 90 minut

- używanie precyzyjnego, inkluzywnego i zrozumiałego języka (wyjaśnianie wszelkich terminów i wątpliwości)
- przedstawianie szczegółowych instrukcji wykonywania zadań/ćwiczeń
- dzielenie materiału na mniejsze jednostki (mikrolekcje)
- zapewnienie wielozmysłowej komunikacji (filmy, obrazy, prezentacje z narracją)
- gotowość do zmiany formy zajęć i elastyczność (trener powinien posiadać kilka wersji planu działania, np. plan A, B i C, dostosowanych do tempa grupy i postępów w procesie uczenia się)
- Jeśli to możliwe, warto pracować we współpracy z drugim trenerem lub moderatorem – szczególnie w przypadku większych grup. Pozwala to na podział obowiązków i lepsze reagowanie na potrzeby uczestników.

2.2.3. Przygotowanie materiałów dydaktycznych

Trener musi również wybrać i przygotować pomoce dydaktyczne oraz opracować materiały szkoleniowe dla uczestników. W przypadku szkolenia w ramach tego projektu cały zestaw materiałów jest gotowy. Warto jednak zadbać o dodatkowe pomoce dydaktyczne, którymi mogą być na przykład: kwestionariusze, rekwizyty, flipcharty, karteczki do notatek, wielokolorowe markery, scenariusze, klocki, papier, bibuła czy artykuły biurowe. Wszystko to może być pomocne dla trenera podczas zajęć i przyczynia się do zwiększenia atrakcyjności szkolenia w oczach uczestników. Ilość materiałów należy każdorazowo dostosować do wielkości grupy, dbając o to, aby dostępnych było kilka zestawów zapasowych.

2.2.4. Organizacja przestrzeni szkoleniowej

Trener jest również odpowiedzialny za upewnienie się, że miejsce szkolenia jest odpowiednio przygotowane. W przypadku szkoleń online obejmuje to zaplanowanie podziału uczestników na wirtualne pokoje, jeśli zajdzie taka potrzeba. Trener powinien również zadbać o dobre warunki do nauki, takie jak komfortowa temperatura w pomieszczeniu, odpowiednie oświetlenie i właściwie zaplanowane przerwy. Jeśli to możliwe, trener powinien przybyć na miejsce z wyprzedzeniem, aby zapoznać się z przestrzenią i sprawdzić wszystkie aspekty techniczne, takie jak projektor, nagłośnienie oraz układ sali.

Kluczowe kwestie obejmują:

- **Wyciszenie:** sala powinna być odpowiednio odizolowana, aby zminimalizować hałas z zewnątrz.
- **Strefa przerw:** jeśli to możliwe, należy zapewnić oddzielną przestrzeń, w której uczestnicy mogą napić się kawy, herbaty i zjeść przekąski.
- **Oświetlenie:** idealne jest światło naturalne; jeśli jest niedostępne, należy upewnić się, że oświetlenie jest regulowane i wystarczająco jasne.
- **Jakość powietrza:** wywietrzyć salę przed szkoleniem lub zapewnić odpowiednią klimatyzację.
- **Zewnętrzne rozpraszacze:** zminimalizować hałas, zbyt jaskrawe kolory, silne zapachy i inne rozpraszacze sensoryczne.

- **Układ sali:** jeśli planowana jest praca zespołowa, należy ustawić stoły, krzesła i przejścia tak, aby wspierać płynną współpracę grupową.

2.3. Prowadzenie szkolenia

2.3.1. Rola „norm grupowych” w procesie szkoleniowym

Szkolenie powinno być prowadzone w taki sposób, aby osiągnąć jak największe efekty dla uczestników, zapewniając im jednocześnie poczucie bezpieczeństwa, komfortu i dobrą atmosferę. Szkolenie powinno rozpocząć się od przedstawienia się uczestnikom, zaprezentowania tematu i celu szkolenia, czasu jego trwania oraz wypracowania tzw. „Norm Grupowych” (umowy z uczestnikami dotyczącej zasad obowiązujących podczas szkolenia, np. wszyscy wyłączamy telefony komórkowe, szanujemy się nawzajem, nie oceniamy innych, możemy opuścić salę w dowolnym momencie, jeśli poczujemy się niekomfortowo itp.). Ważne jest, aby Normy Grupowe były opracowywane oddolnie przez uczestników, a wszystkie ich elementy zostały zaakceptowane przez osoby biorące udział w szkoleniu. Odwoływanie się do zapisów Norm Grupowych pomaga trenerowi reagować na trudne sytuacje, które mogą wystąpić w trakcie zajęć.

2.3.2. Struktura sesji szkoleniowej

Każda sesja szkoleniowa powinna być podzielona na moduły tematyczne, które należy przedstawić uczestnikom na samym początku. Aby uczestnicy szkolenia mogli osiągnąć jak największe efekty w postaci poprawy lub rozwoju swoich kompetencji, konieczne jest prowadzenie szkolenia zgodnie z ustaloną strukturą. Jedną z najbardziej znanych i skutecznych metod pomagających uczestnikom w nabywaniu kompetencji jest tzw. Model uczenia się przez doświadczenie lub Cykl Kolba. Wykorzystanie Cyklu Kolba w procesach edukacyjnych przynosi wiele korzyści. Dzięki temu, że metoda ta opiera się na aktywnym zdobywaniu wiedzy, osoby biorące udział w szkoleniu są w stanie nie tylko zapamiętać znacznie więcej, ale stają się również bardziej zainteresowane omawianym tematem. Cykl Kolba składa się z 4 etapów. Można zacząć od dowolnego wybranego etapu cyklu, ale należy trzymać się ich kolejności (tzn. zawsze wiedzieć, który etap następuje po którym). Cykl Kolba składa się z 4 powtarzających się etapów:

- Konkretno doświadczenie – coś się dzieje, w czymś uczestniczę, coś obserwuję, a dane docierają do moich zmysłów. Jeśli w czymś nie uczestniczysz, nie jesteś zaangażowany, nie możesz się niczego nauczyć; aktywne uczestnictwo, zaangażowanie i odnoszenie sytuacji do siebie to warunki zajścia procesu uczenia się.
- Refleksyjna obserwacja – zwracam uwagę na to, co się wydarzyło lub dzieje, przetwarzam dane napływające do mojego umysłu, porównuję je z tym, co mam w pamięci, ubieram to w słowa. Samo doświadczenie nie wystarczy, trzeba też uświadomić sobie, że coś się dzieje, że czegoś się doświadcza. Jeśli nie potrafisz spojrzeć na swoje doświadczenia z dystansu, niczego się nie nauczysz.

- Abstrakcyjna konceptualizacja – łączę to, co zaobserwowałem, w całość. Tworzę pojęcia i teorie, wykorzystując abstrakcyjne myślenie. Mój umysł produkuje teorie na podstawie tego, co postrzegam. Jeśli tylko pokiwniesz głową nad swoją obserwacją, proces uczenia się zatrzyma się w połowie. W tej fazie generujesz wiedzę z własnego doświadczenia i obserwacji. Innymi słowy, wyciągasz wnioski. Zadajesz sobie pytanie: jaki z tego płynie wniosek? Czego mogę się z tego nauczyć?
- Aktywne eksperymentowanie – wykorzystanie ogólnych wniosków, do których doszedłem, aby spróbować zastosować je w praktyce. Zadaję sobie pytanie: co mogę z tym zrobić? Jak mogę to wykorzystać w praktyce? Co mogę zmienić?



Opracowanie własne na podstawie: Van Vliet, V. (2013). David Kolb. Pobrano 31 maja 2022 r. z serwisu Toolshero: <https://www.toolshero.com/toolsheroes/david-kolb/>

Każde ćwiczenie, każdy moduł szkoleniowy oraz całe szkolenie powinny być każdorazowo podsumowane przez trenera. Na zakończenie szkolenia trener powinien upewnić się, że wszyscy uczestnicy zrozumieli najważniejsze treści merytoryczne i odpowiedzieć na ich pytania. Jest to szczególnie ważne w przypadku złożonych treści szkoleniowych, ponieważ pozwala uczestnikom uporządkować nowo nabytą wiedzę lub umiejętności i na dłużej zachować tzw. efekt świeżości. Efekt świeżości to zjawisko psychologiczne, w którym ludzie lepiej zapamiętują informacje usłyszane lub zobaczone jako ostatnie w danej sekwencji – np. na końcu szkolenia, prezentacji czy wykładu. W kontekście pracy trenera efekt świeżości ma praktyczne znaczenie dla planowania struktury szkolenia.

Oto kluczowe aspekty:

- Silniejsze zapamiętywanie końcowych treści
Uczestnicy szkolenia najlepiej zapamiętują:
 - ostatnią część modułu lub sesji szkoleniowej,
 - końcowe wnioski i podsumowania,
 - finałowe ćwiczenia lub przykłady.

- Możliwość wzmocnienia kluczowych komunikatów dlatego trenerzy powinni:
 - umieszczać najważniejsze informacje lub przekazy na końcu modułu,
 - stosować końcowe podsumowania wzmacniające treść,
 - zadbać o mocne zakończenie szkolenia, np. zaproszenie do refleksji lub konkretne wnioski do wdrożenia.

Efekt świeżości najczęściej występuje razem z tzw. efektem pierwszeństwa – lepiej zapamiętujemy również to, co pojawiło się na początku. Środek szkolenia jest zazwyczaj najsłabiej zapamiętywaną częścią, dlatego warto stosować tam techniki aktywizujące. Przed zakończeniem szkolenia trener może sprawdzić wiedzę uczestników (np. za pomocą testu wiedzy lub quizu). Na samym końcu trener powinien rozdać uczestnikom kwestionariusze ewaluacyjne, których wyniki posłużą do oceny całego procesu szkoleniowego, stanowiąc jednocześnie ważne źródło informacji zwrotnej dla trenera.

Podsumowanie i wykorzystanie efektu świeżości

Podczas szkolenia trener powinien **podsumowywać każde ćwiczenie, każdy moduł szkoleniowy oraz cały program na jego zakończenie. W fazie końcowej trener musi upewnić się, że wszyscy uczestnicy zrozumieli kluczowe zagadnienia i odpowiedzieć na wszelkie pozostałe pytania.**

Praktyka ta jest szczególnie istotna przy złożonych treściach. Podsumowania pomagają uczestnikom uporządkować nowo nabytą wiedzę i umiejętności oraz pozwalają na wykorzystanie **efektu świeżości**.

Dla trenerów zrozumienie i stosowanie efektu świeżości ma wymiar praktyczny: pomaga w projektowaniu struktury szkolenia tak, aby najważniejsze przekazy pozostały w pamięci uczestników i wspierały proces długotrwałego uczenia się.

2.4.Ewaluacja szkolenia

2.4.1. Rozumienie ewaluacji procesu szkoleniowego

Ewaluacja to obiektywna ocena procesu szkoleniowego, przeprowadzana na podstawie konkretnych kryteriów badawczych. Kryteria te mogą obejmować:

- skuteczność,
- użyteczność,
- wydajność,

- trafność,
- trwałość wyników szkolenia,

Ewaluacja szkolenia zazwyczaj obejmuje:

- ocenę treści merytorycznych,
- ocenę pracy trenera (ocenę wiedzy, zastosowanych metod szkoleniowych, umiejętności prowadzenia szkolenia, kontaktu z grupą oraz satysfakcję z odpowiedzi na pytania uczestników),
- ocenę materiałów szkoleniowych i pomocy dydaktycznych wykorzystanych podczas szkolenia,
- ocenę warunków technicznych i organizacyjnych szkolenia.

Wyniki ewaluacji szkolenia stanowią doskonałą informację zwrotną dla trenera, a także dla menedżerów i właścicieli organizacji. Wyniki ewaluacji powinny służyć ciągłemu doskonaleniu kompetencji trenerów. Ewaluacja powinna dostarczać rzetelnych i użytecznych informacji, które umożliwią ulepszenie metod szkoleniowych w przyszłości oraz pozwolą na podejmowanie racjonalnych decyzji.

2.4.2. Techniki zbierania informacji zwrotnej od uczestników

Informację zwrotną od uczestników można zbierać za pomocą różnych metod i narzędzi, które pozwalają na uzyskanie cennych danych na temat jakości szkolenia. Najpopularniejszą techniką jest kwestionariusz ewaluacyjny (tzw. ankieta satysfakcji), wypełniany przez uczestników bezpośrednio po zakończeniu zajęć. Inne skuteczne metody obejmują:

- Kwestionariusze ewaluacyjne wypełniane przez uczestników na koniec szkolenia. Warto rozważyć zastosowanie tzw. ankiety wizualnej/obrazkowej, która wykorzystuje ikony, symbole (np. emotikony, kolorowe elementy), proste grafiki lub piktogramy.
- Testy wiedzy (przeprowadzane przed i po szkoleniu, służące do obliczenia wskaźnika przyrostu wiedzy).
- Karty „Lubię / Nie lubię”. Każdy uczestnik otrzymuje dwie karty – np. zieloną z napisem „Lubię” i czerwoną z napisem „Nie lubię”. Trener podaje stwierdzenia (np. „Praca w parach”, „Zadania indywidualne”), a uczestnicy pokazują kartę, z którą się identyfikują. Jest to forma niewerbalnego, bezpiecznego wyrażania opinii przez uczestników.
- Anonimowa skrzynka komentarzy / skrzynka sensoryczna. Jest to fizyczna lub cyfrowa skrzynka, do której uczestnicy mogą wrzucać karteczki z uwagami. Alternatywnie może to być tzw. „skrzynka sensoryczna”, do której wrzuca się np. koralik: niebieski – „coś, co mi się podobało”, czerwony – „coś, co mi przeszkadzało”. Dla niektórych uczestników anonimowość jest kluczem do szczerości. Forma niewerbalna jest mniej obciążająca emocjonalnie i językowo.
- Jedno pytanie na kartce (One-Minute Paper): Na koniec szkolenia uczestnicy zapisują odpowiedź na jedno proste pytanie, np.:
 - „Co zapamiętałeś najlepiej?”
 - „Co było trudne?”
- Krótka forma pisemna z prostym pytaniem pozwala skupić się na konkretach i nie jest przytłaczająca.

- Mentimeter lub inne dostępne narzędzia online. Interaktywne, anonimowe narzędzia do zbierania feedbacku w czasie rzeczywistym – np. pytania wielokrotnego wyboru, chmury słów, skale ocen. Zapewniają anonimowość i interaktywność, nie wymagają kontaktu wzrokowego ani wypowiedzi ustnej.
- Wywiady z uczestnikami w formie indywidualnych rozmów / feedback 1:1. Po szkoleniu trener może zaprosić chętnych uczestników na krótką rozmowę indywidualną – twarzą w twarz lub online. Jest to forma bardziej dialogowa. Niektórzy uczestnicy czują się pewniej w relacji jeden na jeden. Należy jednak zadbać o to, aby taka rozmowa nie była odbierana jako oceniająca.
- Obserwacje uczestników podczas szkolenia uzupełnione o indywidualną sesję informacji zwrotnej
- Próbkę pracy uczestników szkolenia w formie zadań do samodzielnego wykonania. Rozwiązanie to sprawdza się w przypadku szkoleń cyklicznych, pomiędzy którymi uczestnicy mają czas na wykonanie zadania wdrożeniowego w praktyce, z wykorzystaniem kompetencji, które były rozwijane podczas szkolenia.

2.4.3. Wskazówki dla trenera dotyczące ewaluacji szkolenia

- Zawsze dawaj wybór formy udzielania informacji zwrotnej (pisemna, ustna, graficzna).
- Nie oceniaj ani nie komentuj bezpośrednio opinii uczestników, szczególnie na forum grupy.
- Zapewnij komfort sensoryczny i czasowy – daj uczestnikom czas na zastanowienie się i nie wywieraj na nich presji.
- Wykorzystuj wyniki feedbacku w widoczny sposób, np. pokazując, że bierzesz je pod uwagę w kolejnych etapach pracy.

3. Rekomendowane metody szkoleniowe w ramach poszczególnych modułów

3.1. Moduł 1 – Wprowadzenie do innowacji

Opis metody

Ten moduł zapewnia fundamentalne zrozumienie innowacji oraz zarządzania innowacjami, łącząc zróżnicowany i interaktywny zestaw metod szkoleniowych zaprojektowanych w celu wspierania zaangażowania uczestników i aktywnego uczenia się. W całym module wykorzystywana jest mieszanka mini-wykładów, dyskusji moderowanych, indywidualnych refleksji oraz pracy w grupach.

Główne metody zastosowane w tym module to:

- **Interaktywne mini-wykłady:** Krótkie sesje teoretyczne z wykorzystaniem pomocy wizualnych, służące do przedstawienia kluczowych definicji i rozróżnień.
- **Dyskusja moderowana:** Kierowane rozmowy grupowe na temat własnych doświadczeń uczestników związanych z innowacjami.
- **Praca grupowa i zadania zespołowe:** Współpraca uczestników w celu zastosowania ram innowacji w rzeczywistych scenariuszach.
- **Quizy i konkursy:** Sprawdziany wiedzy i nieformalne rywalizacje mające na celu utrwalenie terminologii i typologii.
- **Uczenie się przez działanie:** Ustrukturyzowane zadania wymagające praktycznego zastosowania koncepcji normy ISO 56000.
- **Mikrosesja Design Thinking:** Krótka aktywność brainstormingowa (burza mózgów) wykorzystująca mapowanie empatii lub techniki generowania pomysłów (ideacji)
- **Gra symulacyjna (radar innowacji) Aktywność o charakterze gry, w której grupy przyporządkowują (mapują) rodzaje innowacji do przykładowych firm.**
- **Indywidualne ćwiczenie refleksyjne:** Uczestnicy zapisują osobiste wnioski oraz określają ich przydatność i znaczenie w kontekście ich codziennej pracy.

Jak stosować tę metodę?

This module should be delivered using a blended methodology that supports experiential learning. Trainers should facilitate a psychologically safe and inclusive learning environment where participants are encouraged to explore and challenge their own assumptions. The trainer acts not just as a knowledge provider but as a guide who stimulates curiosity and learning through structured experiences.

Zaleca się, aby trenerzy dostosowywali tempo i głębię treści do stylów uczenia się obecnych na sali (np. wizualny, aktywny, refleksyjny). Powinni używać przykładów z różnych sektorów oraz wykorzystywać narzędzia wizualne, takie jak model Dziesięciu Typów Innowacji oraz Macierz Innowacji.

Trenerzy powinni aktywnie integrować metody aktywizujące, takie jak:

- Design Thinking dla szybkiej generacji pomysłów
- Konkursy oparte na symulacjach: Np. wspomniane wcześniej mapowanie typów innowacji, które wprowadza element grywalizacji.
- Wyzwania zespołowe
- Indywidualna praca z przewodnikiem
- Debata w formule Open-Space (metoda opcjonalna na koniec modułu)

Efekty uczenia się

Po zakończeniu tego modułu uczestnicy będą:

- Rozumieć różne definicje innowacji i zarządzania innowacjami
- Odróżniać innowację od wynalazku oraz od zwykłego usprawnienia
- Rozpoznawać kluczowe rodzaje innowacji i wiedzieć, kiedy je stosować
- Znać serię norm ISO 56000 oraz jej znaczenie
- Potrafić zacząć stosować koncepcje innowacji w swoim własnym kontekście zawodowym

Krok 1: Wprowadzenie koncepcji innowacji

Czas trwania: 20 minut

Odpowiedzialność trenera:

- Przedstawienie historycznych i współczesnych definicji innowacji przy użyciu slajdów PowerPoint
- Podkreślenie różnicy między innowacją a wynalazkiem (np. rozróżnienia według normy ISO 56000 i Podręcznika Oslo)
- Wprowadzenie krótkiej dyskusji: „Co oznacza innowacja w Twoim kontekście?”

Krok 2: Eksploracja standaryzowanych definicji

Czas trwania: 20 minut

Odpowiedzialność trenera:

- Wyjaśnienie kluczowych standaryzowanych definicji z Podręcznika Oslo (2018) oraz normy ISO 56000 (2025)
- Wskazanie różnych rodzajów innowacji: produktowej, procesowej, organizacyjnej oraz marketingowej.
- Przedstawienie innowacji zarówno jako procesu, jak i wyniku (rezultatu).
- Wykorzystanie indywidualnego arkusza z quizem (prawda/fałsz lub wielokrotny wybór) w celu zweryfikowania stopnia zrozumienia tematu.

Krok 3: Omówienie kluczowych rodzajów innowacji

Czas trwania: 30 minut

Odpowiedzialność trenera:

- Przedstawienie Macierzy Innowacji (innowacje przyrostowe, półradikalne, radykalne)
- Wprowadzenie modelu Dziesięciu Typów Innowacji (według Keeleya i innych)
- Poprowadzenie gry „Radar Innowacji”: Przypisanie znanych firm zespołom i zadanie uczestnikom zmapowania ich działań pod kątem konkretnych typów innowacji.
- Facylitacja mikro-sprintów Design Thinking: Szybka sesja generowania pomysłów w oparciu o przygotowaną personę użytkownika.

Krok 4: Interaktywne ćwiczenie grupowe

Czas trwania: 45 minut

Cel: Zastosowanie definicji i rodzajów innowacji w rzeczywistych scenariuszach.

Odpowiedzialność trenera:

- Podział uczestników na małe grupy.
- Przypisanie każdej grupie jednej kategorii lub ram innowacji (np. technologia, proces, model biznesowy).
- Zadanie opracowania, przeanalizowania i zaprezentowania jednego rzeczywistego przykładu innowacji w danej kategorii.
- Wykorzystanie arkusza roboczego (worksheet), aby ukierunkować dyskusję w grupach.
- Opcjonalnie: nadanie ćwiczeniu formy minikonkursu z drobnymi nagrodami.

Krok 5: Prezentacja i refleksja

Czas trwania: 30 minut

Odpowiedzialność trenera:

- Facylitacja 3–5 minutowych prezentacji każdej z grup.
- Poprowadzenie refleksji łączącej ćwiczenia z zasadami normy ISO 56000.
- Przeprowadzenie indywidualnej refleksji pisemnej: „Co zastosujesz w swojej roli lub zespole?”
- Opcjonalne wykorzystanie metody World Café, aby umożliwić rotację między stolikami dyskusyjnymi.

Krok 6 (opcjonalny): Grywalizowany sprawdzian wiedzy

Czas trwania: 15–20 minut

Odpowiedzialność trenera:

- Wykorzystanie interaktywnego narzędzia do quizów lub przeprowadzenie fizycznego, grywalizowanego konkursu wiedzy.
- Pytania mogą obejmować definicje ISO, rodzaje innowacji oraz rzeczywiste przypadki (case studies).
- Zakończenie pokazaniem tabeli wyników lub wspólną dyskusją na temat poprawnych odpowiedzi.

Rekomendacje dla trenera

- Zachęcanie do zadawania pytań i dzielenia się różnorodnymi punktami widzenia
- Zachęcanie do aktywnego uczestnictwa i uczenia się wielozmysłowego
- Stosowanie elastycznej struktury, aby dostosować się do różnego tempa pracy i poziomów wiedzy wstępnej
- Wykorzystywanie przykładów z życia wziętych (np. Apple, Dell, Spotify) z różnych branż w celu zilustrowania kluczowych pojęć
- Równoważenie teorii z praktycznymi zastosowaniami
- Podkreślanie, że innowacje nie ograniczają się do produktów – obejmują one procesy, modele i usługi
- Wielokrotne utrwalanie kluczowych rozróżnień (np. innowacja a wynalazek)
- Wprowadzenie odgrywania ról lub storytellingu, jeśli grupa wykazuje wysoki poziom zaangażowania

Potrzebne materiały

- Prezentacja PowerPoint dotycząca definicji, typów i ram innowacji
- Flipcharty, markery, karteczki post-it
- Diagramy Macierzy Innowacji oraz Dziesięciu Typów Innowacji jako materiały dla uczestników
- Arkusze ćwiczeń grupowych
- Wydrukowany quiz lub interaktywna aplikacja do quizów
- Szablony do sprintu Design Thinking (np. mapy empatii, arkusze pomysłów/idea canvas)

3.2. Moduł 2 – Uczenie się innowacji

Opis metody

Odgrywanie ról (role play) to wysoce skuteczna metoda uczenia się przez doświadczenie, powszechnie uznawana za jedno z najpotężniejszych narzędzi zapewniających aktywny udział uczestników oraz praktyczne zastosowanie omawianych koncepcji. Podejście to pozwala osobom szkolonym na wcielenie się w określone role lub odegranie konkretnych scenariuszy, co zanurza ich w realistycznych sytuacjach. Odgrywanie ról może być prowadzone w grupach lub parach, co sprzyja zaangażowaniu i ułatwia praktyczne zastosowanie wiedzy w kontrolowanym środowisku.

Jak stosować tę metodę?

Główną zasadą podczas przeprowadzania odgrywania ról jest zapewnienie bezpiecznego środowiska, w którym uczestnicy czują się swobodnie, eksperymentując z różnymi zachowaniami, ćwicząc rozwiązywanie problemów i rozwijając głębsze zrozumienie tematu.

Kluczowe elementy odgrywania ról to:

- Scenariusze – jasne, konkretne, realistyczne i zaprojektowane tak, aby realizowały cele uczenia się.
- Podział ról z wyraźnie zdefiniowanymi postaciami.
- Wskazówki i instrukcje trenera dotyczące głównego celu ćwiczenia, aby ukierunkować uczestników w trakcie gry.
- Informacja zwrotna od trenera po zakończeniu odgrywania ról.

Krok 1: Wstępne przygotowanie

Opracowanie konkretnych scenariuszy i opisanie poszczególnych ról

Czas trwania: 30–40 minut, w zależności od liczby scenariuszy, które chcesz opracować.

Odpowiedzialność trenera

- Zdefiniowanie celów edukacyjnych tego ćwiczenia
- Opracowanie konkretnych, realistycznych scenariuszy na dany temat. Określenie, czy scenariusze mają być odgrywane w grupach, czy w parach.

Przykład:

Opisanie sytuacji, w której wymagane jest podejście przywódcze, np. delegowanie nowego projektu członkowi zespołu. Role: Opisanie roli lidera poprzez przypisanie mu zachowań zależnych od różnych stylów przywództwa. Opisanie również roli członka zespołu. Jest to odgrywanie ról przeznaczone dla par.

Krok 2: Wprowadzenie metody

Przedstawienie zadania oraz jego znaczenia dla przywództwa w zarządzaniu innowacjami.

Czas trwania: 10 minut

Odpowiedzialność trenera:

Wprowadzenie do aktywności poprzez wyjaśnienie jej celu, sposobu realizacji oraz przewidywanego czasu trwania.

Krok 3: Czas na przygotowanie dla uczestników

Danie uczestnikom czasu na przygotowanie się do odegrania ról.

Czas trwania: 10–15 minut

Odpowiedzialność trenera:

- Rozdanie (w formie papierowej lub cyfrowej) scenariusza z określoną rolą osobom, które będą brały udział w zadaniu.
- Jeśli część grupy nie bierze bezpośredniego udziału w scenkach, przypisanie im „roli obserwatora” i przekazanie arkusza obserwacji, na którym będą mogli sporządzać notatki podczas odgrywania ról.
- Odpowiedzenie na pytania uczestników, jeśli takowe się pojawią.
- Ponowne powtórzenie wytycznych i wskazówek.

Krok 4: Odgrywanie ról w akcji

Scenariusze są realizowane na żywo, a uczestnicy ćwiczą różne podejścia/zachowania.

Czas trwania: 5–10 minut na każdy scenariusz. Całkowity czas trwania zależy od liczby scenariuszy i scenek.

Odpowiedzialność trenera:

- Obserwowanie i robienie notatek na temat zachowań oraz języka ciała.
- W razie potrzeby interweniowanie i udzielanie dodatkowych wyjaśnień oraz wskazówek do odgrywanej roli lub zatrzymanie scenki.

Krok 5: Informacja zwrotna i zakończenie aktywności

Czas na przeanalizowanie tego, co właśnie zostało zaprezentowane.

Czas trwania: 20–30 minut, w zależności od liczby odegranych scenek.

Odpowiedzialność trenera:

- Zapytanie każdego uczestnika, jak czuł się w swojej roli. Co było komfortowe, a co nie.
- Pozwolenie obserwatorom na podzielenie się swoimi spostrzeżeniami.

- Przekazanie informacji zwrotnej – które zachowania były odpowiednie; które etapy były doskonałe, a co można by poprawić. Sformułowanie ogólnych zaleceń dotyczących tego, jak i co robić w danej specyficznej sytuacji.
- Podsumowanie głównych punktów uczenia się płynących z tego zadania

Rekomendacje dla trenera

- Facylituj, nie oceniaj. Pomagaj uczestnikom w wyciąganiu własnych wniosków.
- Bądź przygotowany na ewentualny opór przed odgrywaniem ról i wchodzeniem w określone postacie. W razie potrzeby możliwa jest zmiana pierwotnego podziału ról
- Praktykuj aktywne słuchanie.

3.3.Moduł 3 – Kultura innowacji

Opis metody

Przewodnik trenera – nauczanie kultury innowacji: Podróż edukacyjna w głąb kultury innowacji

Czas trwania: 3,5–4 godziny (wliczając przerwę)

Struktura: Historia → Teoria → Strategia → Praktyka → Zastosowanie osobiste

Pomyśl o tej podróży edukacyjnej w głąb kultury innowacji jako o metaforze Domu Kultury Innowacji.



Jak stosować tę metodę?

Pedagogiczny wątek przewodni

- Wykorzystaj metaforę „Domu Kultury Innowacji” przez cały czas trwania modułu:
 - o Fundamenty = teoria
 - o Konstrukcja (ściany i szkielet) = strategia i organizacja
 - o Wnętrze i życie codzienne = działania praktyczne
- Wizualizacja ta powinna znajdować się na ścianie przez cały czas i być uzupełniana krok po kroku, aby stworzyć spójny obraz.

Dzięki temu cały proces staje się rytmiczny, angażujący i pedagogicznie spójny – nie jest to tylko teoria, ale doświadczenie uczenia się o kulturze innowacji.

Krok 1: Wstępna rozgrzewka

1. Wstępna rozgrzewka (15 min)

- Cel: Uczestnicy osławajają się z tematem i dzielą się własnymi doświadczeniami.
- Metoda
 - o Krótkie wprowadzenie i przegląd celów uczenia się
 - o „Szybka runda”: Jaka jest ostatnia sytuacja, w której zauważyłeś innowację lub jej brak w swojej organizacji?

Krok 2: Definicja i teoria

2. Definicja i teoria (45 min)

- Cel: Stworzenie wspólnego fundamentu – co oznacza kultura innowacji?
- Metoda:
 - o Krótkie wprowadzenie + wizualizacja („Dom Kultury Innowacji” → fundamenty: wartości, bezpieczeństwo psychologiczne, uczenie się).
 - o Zadanie w małych grupach: „Jakie sygnały wskazują na to, że kultura wspiera/nie wspiera innowacji?”
 - o Wspólna dyskusja, podsumowanie w świetle teorii.

Krok 3: Strategia i struktura

3. Strategia i struktura (60 min)

- Cel: Zrozumienie, w jaki sposób strategia i struktura organizacyjna tworzą przestrzeń dla innowacji.
- Metoda:
 - o Analiza przypadku (np. Nokia vs. Supercell): jak strategia wpłynęła na kulturę.
 - o Warsztat: grupy projektują „mini-strategię” dla fikcyjnej organizacji.
Gdzie w procesie podejmowania decyzji jest miejsce na eksperymentowanie?
Jak budować struktury (zespoły, nagrody, metody zarządzania), aby wspierały kulturę?
 - o Krótkie porównanie wyników wypracowanych przez grupy.

Przerwa (15 min)

Krok 4: Działania praktyczne

4. Działania praktyczne (60 min)

- Cel: Przećwiczenie konkretnych działań mających na celu wprowadzenie kultury innowacji do codziennego życia.
- Metoda:

- o Symulacja/odgrywanie ról: Uczestnicy otrzymują „wyzwanie dla zespołu zarządzającego” („Zespół nie dzieli się pomysłami – co robisz jako menedżer/kolega?”).
- o Przegląd rozwiązań i powiązanie ich z badaniami/teorią (np. bezpieczeństwo psychologiczne, szybkie eksperymentowanie, praktyki udzielania informacji zwrotnej).
- o Ćwiczenie z zestawem narzędzi (Toolkit): Wybór 2–3 praktycznych działań (np. cotygodniowe warsztaty pomysłów, dziękowanie za podejmowanie prób, sesje retro).

Krok 5: Refleksja i zakotwiczenie

5. Refleksja i zakotwiczenie (30 min)

- Cel: Każdy z uczestników odnosi zdobytą wiedzę do własnej pracy zawodowej.
 - Metoda:
- O Zadanie indywidualne: „Zapisz jedno konkretne działanie, które wdrożysz we własnej pracy
- o Zbiór deklaracji na wspólnej tablicy cyfrowej (np. Padlet, Miro lub Jamboard).
 - o Runda zamykająca: „Co było dla Ciebie najsilniejszym spostrzeżeniem/wnioskiem?”

Rekomendacje dla trenera

- Zachowaj elastyczną strukturę, aby dostosować się do różnego tempa pracy oraz poziomu wiedzy uprzedniej uczestników
- Wykorzystuj przykłady z życia wzięte z różnych branż, aby zilustrować kluczowe koncepcje
- Dbaj o równowagę między teorią a praktycznymi zastosowaniami
- Skup się na refleksji i zakotwiczeniu koncepcji „**Domu Kultury Innowacji**” w rzeczywistych sytuacjach i codziennej praktyce zawodowej

3.4. Moduł 4 – Generowanie pomysłów

Opis metod

Metoda „Mastermind” to ustrukturyzowane podejście do rozwiązywania problemów oraz rozwoju osobistego i zawodowego, które wykorzystuje zbiorową inteligencję, doświadczenie i wsparcie małej grupy rówieśniczej.

Koncepcja ta opiera się na idei wspólnego myślenia i współpracy między osobami o różnych umiejętnościach. Jednym z pierwszych znaczących wkładów w rozwój koncepcji Mastermind była książka [Napoleon Hill](#) „Myśl i bogać się” z 1937 roku. Hill opisał w niej zasadę „sojuszu mastermind” – grupy ludzi współpracujących ze sobą w celu osiągnięcia wspólnych celów poprzez dzielenie się wiedzą, pomysłami i zasobami. Według Hilla, łącząc umysły i wysiłki, ludzie mogą osiągnąć znacznie więcej, niż pracując w pojedynkę. W XX wieku zaczęły powstawać różne grupy wzajemnej pomocy i think tanki, w których osoby o podobnych zainteresowaniach lub zawodach gromadziły się, by wymieniać myśli i wspólnie rozwiązywać problem.

Głównym celem metody Mastermind jest pomoc członkom w szybszym i skuteczniejszym osiąganiu celów zawodowych lub osobistych poprzez wykorzystanie burzy mózgów, odpowiedzialności przed grupą (accountability), wsparcia oraz unikalnych perspektyw uczestników. Kluczowe cele to:

- **Kreatywne rozwiązywanie problemów:** Wykorzystanie mądrości i doświadczenia grupy do znajdowania innowacyjnych rozwiązań dla wyzwań osobistych lub biznesowych.
- **Odpowiedzialność:** Poprzez publiczne zobowiązanie się do działań i raportowanie postępów, członkowie są bardziej skłonni do realizacji swoich celów.
- **Wyznaczanie i osiąganie celów:** Uczestnicy wyznaczają jasne, mierzalne cele oraz otrzymują stałą informację zwrotną i wsparcie, aby pozostać na właściwej ścieżce.
- **Rozwój osobisty:** Proces Mastermind zachęca do nauki, autorefleksji i budowania nowych umiejętności podczas wspierania innych.

Dlaczego ta metoda działa:

- Różnorodne perspektywy
- Różne doświadczenia
- Różne PERCEPCJE
- Stopniowanie i nadbudowywanie
- Głębsza analiza – wyjście poza wyuczone połączenia neuronowe i rutynowe reakcje na rzecz głębokiego zrozumienia problemu.
- Wolność wyboru i szacunek dla opinii innych

Jak stosować tę metodę?

Przewodnik krok po kroku dotyczący facilitacji warsztatu Mastermind podczas szkolenia z zarządzania innowacjami:

Krok 1: Wyjaśnienie koncepcji i celu Mastermind

Możesz wykorzystać powyższy opis lub przygotować 2–3 slajdy informacyjne, aby zapoznać uczestników z koncepcją Mastermind i jej zastosowaniem. Dobrze poprowadzony proces pozwala rozwiązać i odblokować problemy oraz wyzwania, po prostu dzięki wykorzystaniu zbiorowej inteligencji dostępnej wewnątrz samej grupy.

Krok 2: Zgłaszanie przypadków do pracy

Wszyscy uczestnicy zapisują na karteczkach post-it zagadnienia lub wyzwania, którymi chcieliby, aby zajęła się grupa. Następnie umieszczasz te wyzwania na flipcharcie lub tablicy i prosisz uczestników o głosowanie na przypadki, które chcieliby zgłębić. Musi zostać wyłoniony „zwycięzca” z największą liczbą punktów – to jego przypadek zostaje wybrany do sesji.

Krok 3: Szczegółowy opis przypadku

Uczestnik, którego propozycja otrzymała najwięcej punktów, staje się „osobą centralną” (właścicielem wyzwania) w dyskusji Mastermind. Pozostali uczestnicy pełnią rolę „doradców”. Osoba centralna musi szczegółowo opisać wyzwanie, aby kontekst był jasny dla wszystkich. Zaleca się użycie poniższego szablonu:

Mastermind w rozwiązywaniu trudnych sytuacji

Pomyśl o konkretnej sytuacji (z kolegą, klientem lub inną osobą), na którą chciałbyś wpłynąć, aby osiągnąć lepsze wyniki lub budować bardziej efektywne i korzystne relacje w zespole.

OPIS WYZWANIA:

1. **CHCĘ** wpłynąć na rozwój konkretnej, trudnej sytuacji (w danym momencie lub ogólnie):

Opis sytuacji:

- o *Natura problemu: Gdzie, jak, kiedy i dlaczego on powstał*

- o Jaki byłby idealny rezultat, gdybym był w stanie wpłynąć na tę sytuację? (Pomyśl o wpływie na daną osobę, na siebie, na kolegów, na biznes itp.)

2. Jakie kroki podjąłem/podjęłam już do tej pory, aby wpłynąć na tę sytuację?

3. Przed jakimi wyzwaniami stoję / stanąłbym na drodze do rozwiązania?

4. Kto jest najważniejszym interesariuszem w tej sytuacji? Jakie są ich potrzeby, interesy, bolączki i oczekiwane korzyści?

Krok 4: Wprowadzenie zasad współpracy w grupie

Jako facylitator odpowiadasz za ustanowienie jasnych zasad (Ground Rules), których wszyscy muszą przestrzegać:

- **Wszyscy jesteśmy częścią Mastermind**, włącznie z Tobą jako facylitatorem.
- **Każdy czyta swoje własne pytania** (wyłącznie pytania otwarte), kierując je do ochotnika.
- **Omawiamy tylko wyzwania zapisane na karteczkach**, nie wprowadzamy pobocznych tematów.
- **Ochotnik ma prawo NIE odpowiadać** na niektóre pytania. Jeśli jednak powodem jest brak jasnej odpowiedzi, powinien podzielić się tą informacją z grupą.
- **Brak komentarzy i oceniania.** Nie wymagamy od ochotnika podjęcia natychmiastowej decyzji, które rozwiązanie wybierze.

Krok 5: Faza pytań

Zachęć wszystkich uczestników do zapisania pytań wyjaśniających dotyczących omawianego przypadku. Powinny to być kwestie, które pomogą im lepiej zrozumieć istotę problemu, by w kolejnym kroku zaproponować trafne rozwiązania. Każde pytanie zapisujemy na osobnej karteczce post-it. Wszystkie pytania muszą być otwarte (unikanie pytań typu „tak/nie”). Osoba centralna odpowiada na zadane pytania jedno po drugim.

Krok 6: Faza sugestii

Poproś uczestników o zapisanie sugestii dla właściciela wyzwania – co można zrobić w przedstawionej sytuacji lub jak rozwiązać problem. Ponownie: każda sugestia na osobnej karteczce. W razie potrzeby przypomnij uczestnikom o zasadzie braku oceniania. Skupiamy się na generowaniu opcji, a nie na krytyce dotychczasowych działań.

Krok 7: Ranking i zobowiązanie

Pomóż osobie centralnej przeczytać wszystkie otrzymane sugestie i w razie potrzeby wyjaśnij je wspólnie z grupą. Następnie poproś właściciela wyzwania o ustalenie priorytetów dla rozwiązań – które z nich uważa za najbardziej możliwe do zastosowania; które pomysły wydają się najbardziej wykonalne lub inspirujące. Poproś osobę centralną o podzielenie się wrażeniami na temat podanych sugestii i zobowiązanie się do podjęcia kolejnych kroków przed grupą

Krok 8: Debriefing

Zaleca się przewidzenie czasu na refleksję na koniec aktywności – szczególnie jeśli grupa robi to po raz pierwszy. Usiądź z uczestnikami, aby omówić ich doświadczenia z całego procesu – możesz użyć (niektórych) z poniższych pytań, aby poprowadzić refleksję:

- Jakiek są Twoje odczucia co do struktury formatu Mastermind?
- Czy ograniczenia czasowe pomogły, czy przeszkodziły w myśleniu?
- Jak dynamika grupy wpłynęła na wygenerowane pomysły?
- Jakiego rodzaju pomysłów pojawiły się, które Cię zaskoczyły?
- Czy zauważyłeś jakieś momenty silnej współpracy lub przełomów?
- Jak mógłbyś zastosować tę metodę we własnym zespole lub organizacji? (jeśli nie dotyczy)
- Co zrobiłbyś inaczej następnym razem, korzystając z tej metody?
- Które elementy tej metody zintegrowałbyś z innymi sesjami burzy mózgów lub podejmowania decyzji?

Rekomendacje dla trenera

1. Jasno przygotuj grunt

- Wyjaśnij cel metody: generowanie pomysłów poprzez zbiorową inteligencję skoncentrowaną na wyzwaniu jednego uczestnika na raz
- Upewnij się, że uczestnicy rozumieją role: jedna „osoba centralna” (właściciel wyzwania) i reszta jako „doradcy”
- Podkreśl, że nie jest to debata ani sesja informacji zwrotnej, ale okazja do generowania pomysłów i opcji

2. Mocno pilnuj struktury czasu

- Używaj widocznego timera, aby każda runda Mastermind mieściła się w wyznaczonym czasie (np. 10–15 minut)
- Wyraźnie podziel czas: krótkie wprowadzenie osoby centralnej, ciche generowanie pomysłów, a następnie dzielenie się nimi na głos
- Trzymaj się formatu – struktura tworzy bezpieczeństwo i płynność

3. Zapewnij bezpieczeństwo psychologiczne

- Zachęcaj do atmosfery braku oceniania – wszystkie pomysły są mile widziane, nieważne jak szalone lub małe.
- Przypomnij osobie centralnej, że nie oczekuje się od niej obrony ani odpowiedzi – ma tylko słuchać i robić notatki.
- Ustal podstawowe zasady.

4. Zarządzaj dynamiką grupy

- Uważaj na dominujące głosy – grzecznie zapraszaj cichszych członków do wniesienia wkładu.
- Utrzymuj równowagę energii w grupie: jeśli zacznie dryfować w stronę krytyki lub dawania rad, delikatnie skieruj ją z powrotem na dzielenie się pomysłami.
- Celebryzuj różnorodność myślenia. Zachęcaj uczestników do nadbudowywania pomysłów innych, używając fraz typu „Tak, i...”.
- Zachęcaj osobę centralną do aktywnego słuchania podczas fazy dzielenia się pomysłami – to jest moment zbierania plonów, a nie dyskusja.

5. Przeprowadź uważny debriefing

- Zawsze rezerwuj czas na refleksję grupową. Zapytaj, co zadziało, co ich zaskoczyło i jak się czuli podczas procesu.

6. Dostosuj do kontekstu warsztatu

- Metoda najlepiej sprawdza się w mniejszej grupie – nie więcej niż 10 osób.
- W przypadku spotkań stacjonarnych (jak opisano tutaj): zapewnij karteczki samoprzylepne, flipcharty lub wydrukowane szablony dla każdej osoby centralnej do zbierania informacji.
- W przypadku sesji online: używaj wspólnych tablic cyfrowych lub dokumentów do współpracy w celu rejestrowania pomysłów.

7. Utrzymuj pozytywną energię

- Zachęcaj do kreatywności i ciekawości zamiast perfekcjonizmu
- Używaj humoru, ciepła i entuzjazmu, aby utrzymać zaangażowanie przez cały czas

8. Unikaj tych typowych pułapek

- ✗ Pozwalanie grupie na zamianę sesji w krąg rozwiązywania problemów lub krytyki
- ✗ Pozwalanie jednej osobie na dominację lub odrzucanie pomysłów innych
- ✗ Pomijanie wstępu lub debriefingu – są one kluczowe dla jasności i refleksji w każdym działaniu grupowym

3.5. Moduł 5 – Współpraca w ramach partnerstw innowacyjnych

3.5.1. Analiza PESTEL

Method description

Analiza PESTEL (polityczna, ekonomiczna, społeczna, technologiczna, środowiskowa, prawna) to bardzo przydatne narzędzie nie tylko w planowaniu strategicznym, ale także w projektowaniu i wdrażaniu innowacji, szczególnie w kontekście identyfikacji szans, zagrożeń i zasobów w otoczeniu organizacji.

Poniżej znajdziesz profesjonalne i szczegółowe wskazówki dla trenera, jak wykorzystać analizę PESTEL w pracy szkoleniowej z uczestnikami zarządzania innowacjami – w sposób angażujący, praktyczny i powiązany z biznesem.

Cel zastosowania PESTEL w szkoleniu z innowacji

Metoda ta służy wspieraniu uczestników w:

- mapowaniu czynników zewnętrznych wpływających na innowacje,
- identyfikacji barier i szans w otoczeniu,
- odkrywaniu potencjalnych obszarów dla działań innowacyjnych,
- łączeniu analizy otoczenia z zasobami organizacji i planowaniem innowacji.

Jak stosować tę metodę?

Przewodnik krok po kroku dotyczący facylitacji warsztatu PESTEL podczas szkolenia z zarządzania innowacjami:

Krok 1: Wprowadzenie metody

Przedstaw metodę PESTEL i jej znaczenie dla innowacji

Czas trwania: 15–20 minut

Działania trenera:

- Krótko wyjaśnij, czym jest analiza PESTEL – pokaż slajd/materiał z definicjami 6 kategorii
- Wyjaśnij jej zastosowanie w zarządzaniu innowacjami: np. jak nowe regulacje (L) lub zmiany społeczne (S) mogą napędzać lub wymuszać innowacje.

Wskazówka: Użyj przykładu z życia wziętego z branży uczestników, takiego jak ESG, AI lub Zielony Ład.

Krok 2: Ćwiczenie diagnostyczne w grupach – mapowanie PESTEL

Podziel uczestników na małe grupy i przekaż im szablon PESTEL. Poprowadź grupy przez proces identyfikacji czynników zewnętrznych i ich wpływu. Czas trwania: 45–60 minut

Cel: Uczestnicy zmapują czynniki zewnętrzne wpływające na ich organizację lub projekty innowacyjne

Działania trenera:

Podziel uczestników na grupy (4–6 osób).

1. Każda grupa otrzymuje szablon PESTEL (na flipcharcie lub w PDF).
2. Grupy analizują:
 - Jakie kluczowe czynniki zewnętrzne wpływają obecnie na Twoją organizację w każdej kategorii PESTEL?
 - Jakie czynniki mogą pojawić się w ciągu najbliższych 2–3 lat?
 - Które z tych czynników stanowią zagrożenie, a które dają szansę na innowacje?

Szablon PESTEL – arkusz pracy uczestnika

Żyj tego arkusza, aby zidentyfikować czynniki zewnętrzne wpływające na potencjał innowacyjny Twojej organizacji. Wypełnij tabelę, wypisując konkretne czynniki i oceniając, czy stanowią one szansę, czy zagrożenie.

Kategoria	Czynnik zewnętrzny	Szansy	Zagrożenia
Polityczne			
Ekonomiczne			
Społeczne			
Technologiczne			
Ekologiczne			
Legalne (prawne)			

Instrukcje dla uczestników:

- Bądź jak najbardziej konkretny: mów o regulacjach, trendach, zjawiskach.
- Oceń siłę i wpływ każdego czynnika.

Krok 3: Prezentacje grupowe i zbiorcza mapa

Grupy prezentują swoje ustalenia i budują wspólną mapę PESTEL

Czas trwania: 30 minut

Każda grupa prezentuje swoje ustalenia. Trener zbiera kluczowe czynniki na zbiorczej mapie PESTEL (na tablicy, udostępnionym ekranie lub narzędziu do współpracy, takim jak Miro). Opcjonalne ulepszenie: użyj kodów kolorystycznych — np. zielony (szanse), czerwony (zagrożenia), niebieski (neutralne).

Krok 4: Łączenie z zasobami organizacji i potencjałem innowacyjnym

Poprowadź refleksję łączącą czynniki zewnętrzne z wewnętrznymi zasobami i możliwościami.

Czas trwania: 30–45 minut

Działania trenera:

- Ułatwiasz refleksję i przejdź do analizy wewnętrznej:
 - Które czynniki zewnętrzne wymagają innowacyjnej odpowiedzi?
 - Czy organizacja posiada niezbędne zasoby (ludzkie, technologiczne, organizacyjne), aby zareagować?
 - Gdzie występują luki kompetencyjne?
 - Czy istnieją obszary, w których organizacja może zyskać przewagę konkurencyjną jako innowator?

Możesz użyć prostej macierzy, takiej jak ta:

Zbiorcza Macierz Analizy PESTEL – do dyskusji grupowej

Użyj tej macierzy, aby połączyć zewnętrzne czynniki PESTEL z wewnętrznymi zasobami organizacji i zidentyfikować strategiczne działania innowacyjne.

Czynnik PESTEL	Szansa / Zagrożenie	Nasze Zasoby	Wymagane Działania Innowacyjne

Krok 5: Przekładanie analizy na pomysły lub projekty

Zachęcanie każdej grupy do zidentyfikowania 1–2 inicjatyw innowacyjnych.

Czas trwania: 45 minut

Zaproś grupy do wygenerowania 1–2 pomysłów na innowacje, które:

- odpowiadają na zidentyfikowane czynniki PESTEL,
- wykorzystują wewnętrzne mocne strony organizacji,

- mogą być rozwijane po zakończeniu sesji szkoleniowej,

Trainer's role – key recommendations

- Facylituj, nie oceniaj. Pomagaj uczestnikom samodzielnie wyciągać wnioski.
- Zadawaj pytania pogłębiające, takie jak:
„Jakie zmiany technologiczne w Twojej branży mogłyby zakłócić Twój obecny model biznesowy?”
- Używaj przykładów z różnych sektorów – pomaga to otworzyć myślenie i wyjść poza silosy organizacyjne.
- Zachęcaj do synergii – jeden czynnik może być zagrożeniem dla jednych, a szansą dla innych

3.5.2. Zadanie grupowe: Współpraca w partnerstwach innowacyjnych

Opis metody

To ćwiczenie ma formę zadania grupowego, w którym uczestnicy będą praktykować kluczowe aspekty współpracy w partnerstwach innowacyjnych, w tym komunikację, podział ról oraz wspólne podejmowanie decyzji.

Ćwiczenie opiera się na poniższych instrukcjach, które przekazywane są każdemu zespołowi.

Instrukcja zadania grupowego

Reprezentujecie organizację (np. firmę technologiczną, instytut badawczy, startup, NGO), która została zaproszona do dołączenia do partnerstwa innowacyjnego. Celem partnerstwa jest opracowanie przełomowego rozwiązania w określonym obszarze (np. zrównoważona energia, sztuczna inteligencja, medycyna przyszłości). Waszym zadaniem jest wspólne opracowanie wstępnej strategii współpracy.

Proszę, abyście jako zespół odpowiedzieli na następujące pytania

1. Jakie są Wasze kluczowe zasoby i kompetencje, które wnosicie do partnerstwa?
2. Jakie są Wasze oczekiwania wobec pozostałych partnerów?
3. Jak podzielicie role i odpowiedzialności wewnątrz swojego zespołu?
4. Jakie potencjalne wyzwania mogą pojawić się w tej współpracy i jak na nie zareagujecie?
5. Jakie będą pierwsze trzy kroki we wdrażaniu Waszej współpracy?

Arkusz Strategii Współpracy

Nazwa / Typ organizacji: _____

Temat / Obszar innowacji: _____

Członkowie zespołu: _____

1. Kluczowe zasoby i kompetencje

2. Oczekiwania wobec

partnerów _____

3. Wewnętrzny podział ról

4. Przewidywane wyzwania i rozwiązania

5. Pierwsze 3 kroki wdrożeniowe

1. _____

2. _____
3. _____

Przygotowanie trenera

- Przygotuj pomoce wizualne (slajd lub handout) przedstawiające scenariusz zadania i pytania.
- Zaaranżuj salę tak, aby wspierała pracę zespołową (stoły, przestrzenie warsztatowe, flipcharty)
- Przygotuj papier do flipchartów, markery i timery.
- Opcjonalnie przypisz lub pozwól grupom wybrać typ organizacji, którą reprezentują (np. firma technologiczna, NGO, laboratorium uniwersyteckie, startup).

Jak stosować tę metodę?

Przewodnik krok po kroku dotyczący facylitacji zadania grupowego podczas szkolenia z zarządzania innowacjami:

Krok 1: Wprowadzenie do ćwiczenia

Wyjaśnij, że celem tego zadania jest symulacja rzeczywistych partnerstw innowacyjnych. Połóż nacisk na praktyczne umiejętności współpracy: dopasowanie strategiczne, negocjacje, delegowanie zadań i komunikację.

Krok 2: Formowanie grup

Podziel uczestników na zespoły 4–5 osobowe.
W miarę możliwości zadбай o różnorodność doświadczeń i perspektyw.
Przypisz lub pozwól im wybrać „typ organizacji” (np. instytut badawczy, startup technologiczny, NGO, dział R&D korporacji).

Krok 3: Przedstawienie scenariusza

Wprowadź wspólne wyzwanie: każda organizacja zostaje zaproszona do międzysektorowego partnerstwa innowacyjnego (np. w obszarze AI, technologii klimatycznych lub nowoczesnej opieki zdrowotnej).
Wyjaśnij, że celem jest wspólne stworzenie wstępnej strategii współpracy.

Krok 4: Wyjaśnienie zadania

Każdy zespół powinien opracować strategię współpracy, odpowiadając na następujące pytania:

- Jakie są Wasze kluczowe zasoby i kompetencje, które wnosicie do partnerstwa?
- Jakie są Wasze oczekiwania wobec pozostałych partnerów?
- Jak podzielicie role i odpowiedzialności wewnątrz swojego zespołu?
- Jakie potencjalne wyzwania mogą pojawić się w tej współpracy i jak na nie zareagujecie?
- Jakie będą pierwsze trzy kroki we wdrażaniu Waszej współpracy?

Przypomnij uczestnikom, że mają 30 minut na pracę.

Zachęcaj do korzystania z flipchartów lub slajdów dla zwiększenia przejrzystości.

Krok 5: Praca w grupach (30 minut)

Pozwól uczestnikom pracować samodzielnie.

Jako trener krąż po sali, obserwuj dynamikę zespołu i oferuj wskazówki w razie potrzeby.

Używaj pytań naprowadzających, takich jak:

- „Jakie ryzyka wzięliście pod uwagę?”
- „W jaki sposób typ Waszej organizacji wpływa na Wasze podejście?”
- „Jak upewniacie się, że cele partnerów są ze sobą spójne?”

Krok 6: Prezentacje grupowe (5 minut na zespół)

Każdy zespół prezentuje swoją strategię współpracy na forum plenarnym.

Używaj timera, aby efektywnie zarządzać czasem.

Zachęcaj do jasnych, ustrukturyzowanych prezentacji – rozważ dopuszczenie pomocy wizualnych lub flipchartów.

Krok 7: Debriefing i dyskusja prowadzone przez trenera (15–20 minut)

Poprowadź dyskusję opartą na refleksji i opiniach:

- Jakie były podobieństwa i różnice między strategiami?
- Jakie były podobieństwa i różnice między strategiami?
- Czy pojawiły się konflikty podczas przydzielania ról lub określania oczekiwań?
- W jaki sposób zespoły przewidywały wyzwania i jak planowały im zaradzić?

Zakończ podsumowaniem dotyczącym:

- Najlepszych praktyk we współpracy przy innowacjach
- Typowych pułapek (np. brak jasności, niedopasowane oczekiwania)
- Znaczenia obopólnych korzyści i zaufania.

Wskazówki dla trenera

- Zachęcaj grupy do utożsamienia się ze swoją „tożsamością organizacyjną”
- Połóż nacisk na myślenie systemowe i dopasowanie interesariuszy.
- Przypominaj zespołom o zachowaniu równowagi między wizją strategiczną a wykonalnością operacyjną.
- Jeśli czas na to pozwoli, zachęcaj do zadawania pytań między grupami lub udzielania informacji zwrotnej po prezentacjach.
- Podczas debriefingu zapisuj wspólne motywy na tablicy lub flipcharcie.

3.6. Moduł 6 – Planowanie innowacji

3.6.1. Zbiorowe ramowanie strategiczne

Opis metody

To ćwiczenie służy budowaniu wspólnego zrozumienia tożsamości, priorytetów i długoterminowego kierunku rozwoju Twojej organizacji lub zespołu. Buduje ono spójność i koncentrację, zapewniając, że wysiłki innowacyjne oraz codzienne decyzje są osadzone w wyraźnym poczuciu celu.

Proces rozpoczyna się od Złotego Kręgu (Golden Circle) – narzędzia do definiowania CO, JAK i DLACZEGO. Następnie grupa uzgadnia kotwice strategiczne (to, co zawsze robicie) oraz kompromisy strategiczne (to, czego nigdy nie robicie), by na końcu sformułować przekonującą 5-letnią wizję innowacji.

Razem elementy te tworzą fundament dla mądrych decyzji, skoncentrowanych innowacji, jasnej komunikacji i silnej kultury zespołowej. Bez nich zespoły ryzykują brak celu, utratę spójności i marnowanie energii na działania, które nie służą ich misji. Nie jest to jedynie dodatek, lecz strategiczna konieczność.

Dlaczego ta metoda działa

- Wyjaśnia wspólny cel i kierunek działań
- Wydobywa na powierzchnię ukryte założenia i wartości
- Jednoczy członków zespołu wokół strategicznych priorytetów
- Stanowi filtr dla przyszłych decyzji (w tym dotyczących innowacji)
- Zwiększa motywację poprzez poczucie wspólnej odpowiedzialności.

Jak stosować tę metodę?

To ćwiczenie najlepiej przeprowadzić w formie półdniowego warsztatu (ok. 3 godziny). Sprawdza się ono doskonale w pracy z zespołami liderów, grupami projektowymi lub zespołami międzyfunkcyjnymi, które muszą uzgodnić wspólny cel, zasady i kierunek działań.

Użyj tablicy, flipchartu lub narzędzia cyfrowego, takiego jak Miro, aby proces był widoczny i oparty na współpracy. Przechodź krok po kroku przez Złoty Krąg, Kotwice, Kompromisy i Wizję — zapewnij wystarczającą przestrzeń na refleksję i dialog, ale utrzymuj wysokie tempo pracy.

Pomiń Wizję, jeśli masz mało czasu – pozwól, aby wyłoniła się ona naturalnie podczas pracy nad systemem innowacji.

Nie musisz dążyć do perfekcji — celem jest wspólna jasność, która będzie wystarczająca, by nadać kierunek działaniom.

Krok 1 – Złoty krąg (Zacznij od CO → JAK → DLACZEGO)

Czas trwania: około 45 minut

Złoty Krąg to prosta, ale potężna struktura, która pomaga zespołom badać ich tożsamość i cel. W tej wersji zaczynamy od CO, ponieważ jest to najbardziej konkretny punkt wyjścia. Stamtąd przechodzimy do JAK, by ostatecznie dotrzeć do głębszego DLACZEGO.

Zgromadź grupę przed tablicą, flipchartem lub tablicą cyfrową (np. Miro). Zadaj poniższe pytania i zapisuj kluczowe frazy lub motywy.

1. CO oferujemy?
Jakie są namacalne produkty, usługi lub doświadczenia, które tworzymy i dostarczamy? Pogrupuj propozycje wartości w oparciu o różne segmenty klientów.
2. Jeśli to jest to, co robimy, to JAK to robimy?
Jakie metody, zasady lub wartości kierują naszą pracą?
Co sprawia, że sposób, w jaki działamy, jest unikalny?
3. Jeśli tak to robimy, to DLACZEGO jest to ważne?
Jaki głębszy cel napędza naszą pracę?
Jaką zmianę próbujemy wprowadzić w świecie?
Kto odniesie korzyści, jeśli nam się uda?

Zamknij pętlę, aby zapewnić spójność

Zacząłeś od czegoś konkretnego i jednoczącego (CO) i odkryłeś stojące za tym metody (JAK). Teraz, gdy wyłoniło się wspólne DLACZEGO, wróć do początku i zapytaj:

„Czy nasze JAK wspiera to DLACZEGO?”
„Czy nasze CO odzwierciedla ten cel?”

Ten proces powrotny pomaga grupie doprecyzować myślenie i upewnić się, że działania, metody oraz misja są ze sobą spójne.

Krok 2 – Zdefiniuj kotwice (Co robimy zawsze?)

Czas trwania: około 30 minut

Kotwice to elementy Twojego zespołu lub organizacji, które nie podlegają negocjacji —

spójne zachowania, sposoby myślenia lub zasady, których trzymacie się bez względu na projekt, kontekst czy wyzwanie. Pozwalają one zachować grunt pod nogami i spójność, nawet gdy wszystko inne ulega zmianie.

Odwołaj się do Waszego Złotego Kręgu. Zapytaj grupę:
„Co robimy zawsze, niezależnie od sytuacji czy projektu?”

Powinny to być głęboko zakorzenione zasady lub powtarzalne zachowania — a nie slogany, cele czy tylko ładnie brzmiące słowa.

Przykłady:

„Zawsze stawiamy uczących się na pierwszym miejscu” (firma edukacyjna)
„Zaczynamy od budowania zaufania” (firma budowlana)
„Tworzymy znaczące relacje” (kawiarnia/stołówka)

Postaraj się zidentyfikować 2–3 jasne, silne kotwice, które ludzie są w stanie rozpoznać w codziennych działaniach, a nie tylko w sferze aspiracji. Więcej wskazówek na temat tego, co kwalifikuje się jako kotwica, znajdziesz w Module 6, Rozdział 2.

Krok 3 – Zdefiniuj kompromisy strategiczne (Czego nigdy nie robimy?)

Czas trwania: około 30 minut

Każda jasna strategia wiąże się z dokonywaniem wyborów, a to oznacza mówienie „nie” określonym ścieżkom – nawet jeśli wydają się one atrakcyjne, zyskowe lub są powszechne w Twojej branży. Zdefiniowanie kompromisów daje zespołowi jasność i odwagę, by pozostać skoncentrowanym na tym, co naprawdę ważne

Zaproś grupę do refleksji i dyskusji:

„Czego świadomie decydujemy się nie robić – nawet gdy jest to kuszące, oczekiwane lub łatwe?”

Kompromisy te powinny odzwierciedlać Wasze wartości i granice strategiczne. Pomagają one chronić Waszą koncentrację, uczciwość i długoterminową wizję.

Użyj symbolu , aby zaznaczyć je na tablicy lub w szablonie.

Przykłady:

„Nigdy nie przedkładamy zysku nad wyniki nauczania”. (firma edukacyjna)
„Nigdy nie idziemy na kompromis w kwestii bezpieczeństwa”. (firma budowlana)
„Nie używamy cukrów rafinowanych ani sztucznych słodzików”. (kawiarnia)

Staraj się zidentyfikować 2–3 jasne kompromisy, które ludzie będą mogli wykorzystać jako filtry przy podejmowaniu realnych decyzji. Upewnij się, że są one konkretne i możliwe do

wyegzekwowania, a nie ogólne lub niejasne (np. „Nigdy nie idziemy na kompromis” nie pomaga w dokonywaniu faktycznych wyborów). Więcej wskazówek znajdziesz w Module 6, Rozdział 2.

Krok 4 – Sformułuj wizję innowacji (5 lat do przodu)

Czas trwania: około 30 minut

Teraz, gdy grupa ma już jaśniejsze poczucie tego, co robi, jak to robi i dlaczego – nadszedł czas, aby wyobrazić sobie przyszłość.

Zadaj pytanie:

„Jeśli pozostaniemy wierni naszemu celowi i zasadom, gdzie możemy być za pięć lat?”

Zachęcaj do zachowania równowagi pomiędzy:

Wpływem: Do kogo docieramy? Jakiej zmiany dokonaliśmy?

Potencjałem: Jak duży jest nasz zespół, społeczność lub nasze wpływy?

Tożsamością: Z czego jesteśmy znani?

Uchwycić tę wizję w kilku odważnych stwierdzeniach lub krótkim akapicie.

Krok 5 – Debriefing (Jak to jest przydatne?)

Czas trwania: około 30 minut

Zakończ sesję, prowadząc grupę do refleksji nad tym, w jaki sposób wnioski z tego ćwiczenia mogą wesprzeć realne decyzje, działania i wysiłki innowacyjne. Zaproś uczestników do powiązania dzisiejszej pracy z ich bieżącymi wyzwaniami i możliwościami.

Skorzystaj z poniższych przykładowych pytań, aby pobudzić refleksję:

- Co Cię zaskoczyło lub zmieniło Twoją perspektywę?
- Które wnioski wydały się najbardziej użyteczne lub dodające energii?
- W jaki sposób nasz Złoty Krąg lub Kotwice mogą pomóc nam w radzeniu sobie z obecnymi wyzwaniami?
- Jak zastosujesz te zasady w swojej codziennej pracy?
- Jaki mały krok możemy podjąć już dziś, aby zacząć realizować naszą 5-letnią wizję?

Zachęcaj do szczerych i praktycznych przemyśleń — celem jest budowanie zaangażowania i jasności co do tego, co wydarzy się dalej.

Rola trenera – kluczowe rekomendacje

- Używaj pomocy wizualnych
Zapewnij flipcharty, szablony lub tablice cyfrowe (np. Miro, Jamboard), aby na bieżąco zapisywać i grupować zgłaszane pomysły.
- Zachęcaj każdego do zabrania głosu
Stosuj metody takie jak ciche pisanie, dzielenie się pomysłami po kolei (round-robin) lub dyskusje w małych grupach, aby mieć pewność, że wszyscy uczestnicy mają swój wkład – nie tylko ci najgłośniejsi
- Zachęcaj do szczerości i głębi
Motywuj uczestników do wyjścia poza korporacyjne slogany. Zadawaj pytania uzupełniające, takie jak: „Co to właściwie oznacza w praktyce?” lub „Czy możecie podać przykład?”.
- Utrzymuj wysokie tempo
Wyznacz limity czasowe dla każdej części ćwiczenia, aby utrzymać energię i koncentrację. Na przykład: „5 minut na zdefiniowanie CO, 5 na JAK, 5 na DLACZEGO”.
- Słuchaj i adaptuj
Chociaż struktura jest ważna, reaguj na energię i potrzeby grupy. Zwolnij, gdy toczy się wartościowa dyskusja, lub przyspiesz, jeśli dynamika spada.

3.6.2. Stwórz System Zarządzania Innowacjami

Opis metody

Gdy już zdefiniujesz swój fundament strategiczny (cel, zasady i wizję), kolejnym krokiem jest zbudowanie lekkiego systemu zarządzania innowacjami: na tyle prostego, by dało się go używać, i na tyle ustrukturyzowanego, by wspierał realną naukę oraz zmiany w czasie.

Celem jest zaprojektowanie dwóch kluczowych komponentów:

1. System gromadzenia spostrzeżeń i pomysłów pochodzących zarówno z wewnątrz, jak i z zewnątrz organizacji.
2. Struktura i rytm opracowywania oraz testowania prototypów, które są zgodne z Twoją strategią.

Pomaga to przekuć inspirację w działanie — czyniąc innowację ciągłą, wspólną praktyką, a nie jednorazową inicjatywą.

Dlaczego ta metoda działa

- Wprowadza spójność do działań innowacyjnych bez dodawania ciężkiej biurokracji.
- Zachęca do współpracy i buduje poczucie odpowiedzialności w całym zespole.
- Łączy codzienną naukę z długoterminowymi celami strategicznymi.
- Pomaga priorytetyzować pomysły o dużym wpływie, odrzucając te o niskiej wartości.
- Wspiera kulturę eksperymentowania i informacji zwrotnej.

Jak stosować tę metodę?

To ćwiczenie najlepiej przeprowadzić w formie całodniowego warsztatu (ok. 6 godzin, wliczając przerwy). Jest ono przeznaczone dla zespołów lub działów, które są gotowe przekuć strategię w praktykę poprzez lekkie struktury i wspólną odpowiedzialność.

Zacznij od podziału grupy na dwa mniejsze zespoły – jeden skoncentrowany na gromadzeniu spostrzeżeń i pomysłów, a drugi na testowaniu i prototypowaniu. Daj im przestrzeń na wizualne zaprojektowanie i naszkicowanie swoich systemów, zanim cały zespół dokona ich wzajemnego dopasowania.

Działaj szybko, stawiaj na praktyczność i przypominaj wszystkim: to jest prototyp – nie musi być idealny. Celem jest zbudowanie czegoś **wystarczająco dobrego, aby móc to przetestować, wyciągnąć wnioski i wspólnie udoskonalać.**

Możesz swobodnie dostosowywać strukturę warsztatu do potrzeb i wielkości grupy. Możesz skoncentrować się tylko na jednym systemie lub jednej części ćwiczenia, albo podzielić je na dwie krótsze sesje z pracą domową lub zadaniami uzupełniającymi pomiędzy nimi.

Krok 1: Wstęp – Dlaczego warto budować System Zarządzania Innowacjami (IMS)?

Czas trwania: około 30 minut

Jako mały zespół lub przedsiębiorca prawdopodobnie już teraz dużo innowujesz — dostrzegasz potrzeby, testujesz nowe oferty i szybko się dostosowujesz. Jednak kiedy jesteś zajęty bieżącą działalnością operacyjną, nawet Twoje najlepsze pomysły mogą umknąć w natłoku spraw. Często zostają tylko w Twojej głowie lub energia wyparowuje, zanim cokolwiek zostanie wdrożone.

I tu właśnie wkracza lekki system zarządzania innowacjami.

To po prostu sposób na:

- **Wychwytywanie i porządkowanie spostrzeżeń** płynących od klientów, zespołu i z otoczenia.
- Przekuwanie najlepszych pomysłów w realne eksperymenty — oraz naukę na ich podstawie.
- Zachowanie spójności ze strategią i wartościami w miarę Twojego rozwoju.

Dlaczego ma to znaczenie dla Twojego biznesu

Ten system opiera się bezpośrednio na pracy, którą już wykonałeś. To brakujący element, który łączy teorię z codzienną praktyką:

- Złoty Krąg mówi Ci, co robisz, jak to robisz i dlaczego jest to ważne. System innowacji pozwala realizować to „Dlaczego” w nowatorski sposób.
- Kotwice i Kompromisy definiują Twoje granice i skupienie strategiczne. Służą one jako filtr, który pozwala natychmiast odrzucić pomysły niezgodne z Twoją tożsamością.
- Ścieżka Klienta i Model Biznesowy pomagają zrozumieć, co jest istotne dla ludzi, którym służysz. System innowacji pozwala stale ulepszać te punkty styku.

Ten kolejny krok polega na powiązaniu tych wszystkich elementów ze sposobem, w jaki pracujecie z pomysłami w czasie — w sposób realistyczny, prosty i realnie użyteczny.

Pozwól grupie na wspólną refleksję:

- Kiedy miewamy dobre pomysły i co się z nimi później dzieje?
- Gdzie dostrzegamy sygnały mówiące nam, co warto poprawić lub czego spróbować w następnej kolejności?
- Jak upewniamy się, że nowe pomysły pasują do naszych wartości i modelu biznesowego?
- Co by się zmieniło, gdybyśmy mieli jasny, wspólny sposób na pchanie pomysłów do przodu?

Pamiętajcie: to nie musi być idealne – wystarczy, że będzie wystarczająco dobre, by móc to przetestować i wyciągnąć wnioski..

Nie budujecie systemu, który ma Was spowolnić. Budujecie go po to, aby Wasze najlepsze pomysły mogły przetrwać i rozkwitnąć.

Krok 1: Podział na dwie grupy robocze

Czas trwania: ok. 120 minut pracy grupowej (wliczając wprowadzenie)

Podziel uczestników na dwa małe zespoły. Każda grupa zaprojektuje jedną połowę systemu innowacji.

- **Grupa 1: Gromadzenie spostrzeżeń i pomysłów**
- **Grupa 2: Opracowywanie i testowanie prototypów**

Zapewnij im szablony, tablice cyfrowe (np. Trello, Miro) lub flipcharty, aby mogli naszkicować swoje systemy.

Instrukcje dla Grupy 1

Zadaniem tej grupy jest stworzenie prostego, ale solidnego procesu gromadzenia, dokumentowania i przeglądania spostrzeżeń pochodzących od:

- Klientów
- Członków zespołu
- Interesariuszy (udziałowców, partnerów)
- Danych rynkowych i trendów

a) Zdefiniuj system gromadzenia spostrzeżeń

Użyjcie poniższych pytań pomocniczych, aby zbudować swój system:

- Jakiego rodzaju spostrzeżeń chcemy zbierać?

(np. punkty bólu klientów, tarcia wewnętrzne, pojawiające się trendy)

- Skąd je bierzemy?
(np. wywiady, mapowanie ścieżki klienta, ankiety, analiza konkurencji)
- Jak je dokumentujemy?
(np. Trello, Notion, wspólne arkusze Google Sheets)

b) Stwórz system gromadzenia spostrzeżeń

Skonfiguruj prostą, dostępną Tablicę Spostrzeżeń (np. w Trello, Miro, Notion lub na ścianie), aby uchwycić i uporządkować to, czego się uczycie — oraz to, do czego może to prowadzić. Tablica powinna:

- Jasno określać, skąd pochodzi spostrzeżenie (np. od klientów, z doświadczeń zespołu, sygnałów o trendach, wewnętrznych informacji zwrotnych).
- Zapewniać przestrzeń na dodawanie pomysłów lub pytań opartych na tych spostrzeżeniach.
- Przypisywać odpowiedzialność: kto jest odpowiedzialny za utrzymanie tablicy w czystości, aktualności i dbanie o to, by była łatwo dostępna dla całego zespołu.

Wskazówka: Postaw na prostotę. Tablica to wspólna przestrzeń do myślenia — a nie narzędzie do śledzenia projektów.

Instrukcje dla grupy 2

Ta grupa projektuje proces przekształcania priorytetowych pomysłów w małe, testowalne prototypy.

a) Struktura spotkań innowacyjnych

Zaprojektujcie regularne spotkanie, podczas którego pomysły przechodzą z listy zadań do fazy działania:

- Kiedy się spotykamy?
(np. kwartalnie, miesięcznie lub dwa razy w miesiącu)
- Kto bierze w tym udział?
(Mieszanka osób z różnych działów – nie tylko menedżerowie)

- Jaki jest plan spotkania?

Na przykład:

- Przegląd ostatnich spostrzeżeń
- Nadawanie priorytetów za pomocą narzędzia (np. macierzy wartość/wysiłek)
- Wybór jednego pomysłu do prototypowania
- Przydzielenie czasu i budżetu
- Przypisanie ról

Więcej informacji oraz inspiracji dotyczących ustalania struktury spotkań innowacyjnych znajdziesz w Module 6 (rozdział 4) oraz w zeszyte ćwiczeń do Modułu 6 na str. 18.

b) Pomiędzy spotkaniami: cotygodniowe spotkania typu stand-up

Aby utrzymać tempo prac nad prototypami, zdefiniujcie prosty format krótkich spotkań kontrolnych:

- Jak często?
(np. co tydzień lub co dwa tygodnie)
- Jaka jest struktura?
 - Co obecnie testujemy?
 - Czego się nauczyliśmy?
 - Co jest zablokowane?

c) Skonfigurujcie lekki system śledzenia (np. Trello, Miro, Dokument Google), aby monitorować każdy prototyp.

Postawcie na prostotę — możecie uwzględnić na przykład:

- Jaki pomysł jest testowany i dlaczego (hipoteza)
- Kto jest odpowiedzialny i na jakim etapie jest projekt
- Rezultaty: czego się nauczyliście i co dalej

Użyjcie formatu, który sprawdza się w Waszym zespole — celem jest widoczność i nauka.

Krok 2: Udostępnij i dopasuj

Czas trwania: około 60 minut

Zbierz obie grupy z powrotem. Każda grupa prezentuje swój zaproponowany system całemu zespołowi.

Jako facylitator poprowadź skoncentrowany przegląd:

- **Co wygląda obiecująco lub dodaje energii?**
- Czy czegoś brakuje lub coś jest niejasne?
- Czy system jest realistyczny do wdrożenia?
- Czy jest on spójny z naszymi kotwicami strategicznymi i kompromisami?

Po dyskusji daj grupom trochę czasu na zaktualizowanie ich systemów i wprowadzenie niezbędnych poprawek na podstawie otrzymanych informacji zwrotnych.

Ten krok dotyczy integracji — upewnienia się, że systemy są nie tylko funkcjonalne, ale także dopasowane do siebie nawzajem oraz do Waszego nadrzędnego celu.

Krok 3: Zaplanowanie przebiegu testowego

Czas trwania: około 60 minut

Ustalcie okres próbny w celu przetestowania systemu – na przykład dwa spotkania innowacyjne obejmujące gromadzenie spostrzeżeń, wybór pomysłów oraz krótkie spotkania typu stand-up pomiędzy nimi.

Co musi zostać sfinalizowane przed przebiegiem testowym?

To jest prototyp. Nie musi być idealny. Ale aby test był użyteczny, upewnijcie się, że następujące elementy są gotowe:

1. **Role są przypisane**
Kto prowadzi proces? Kto jest odpowiedzialny za tablicę spostrzeżeń, facylitację spotkań i działania następcze?
2. **Narzędzia są skonfigurowane**
Wybierzcie proste narzędzia (np. Trello, Miro, Dokumenty Google) i upewnijcie się, że każdy ma do nich dostęp i potrafi z nich korzystać.
3. **Harmonogram jest uzgodniony**
Kiedy odbędą się spotkania innowacyjne i stand-upy? Kiedy dokonamy przeglądu i refleksji nad działaniem systemu?

4. Zasoby są zabezpieczone

Czas, moce przerobowe zespołu oraz wszelki niewielki budżet lub przestrzeń robocza potrzebna do stworzenia prototypu.

5. Zakres jest zdefiniowany – Czy testujemy to z zespołem pilotażowym, czy z całą organizacją?

6. Kryteria sukcesu są jasne – Na co będziemy zwracać uwagę, aby wiedzieć, czy ta struktura nam pomaga?

Zacznij od małej skali, zachowaj elastyczność i skup się na nauce – a nie na tym, aby od razu wszystko zrobić idealnie za pierwszym razem.

Krok 4: Podsumowanie – co staje się możliwe

Czas trwania: około 30 minut

Skorzystaj z poniższych pytań, aby pomóc grupie zastanowić się nad głębszym znaczeniem i konsekwencjami tego, co stworzyli — nie tylko dla nich samych, ale także dla osób w ich otoczeniu.

Sugerowane pytania do refleksji

- Czego się dzisiaj nauczyliście? Jeśli coś Was zaskoczyło, co to było?
- Na kogo wpłynie to, jak korzystamy z tego systemu i jak możemy się upewnić, że naprawdę im on służy?
- Co stanie się możliwe, jeśli będziemy nadal dobrze korzystać z tego systemu?
- Jakie ryzyka lub martwe punkty dostrzegacie — i jak powinniśmy na nie zareagować?

Wykorzystaj te odpowiedzi podczas otwartej refleksji grupowej lub sesji zapisywania przemyśleń. Celem jest przejście od myślenia o tym, „co zrobiliśmy”, do tego, „co dzięki temu staje się możliwe”.

Rola trenera – kluczowe rekomendacje

- **Bądź autentyczny – skup się na odczuwalnej wartości**
Pomóż uczestnikom powiązać system z realną pracą. Zapytaj: „Jak może to wam pomóc już jutro?”

- **Kształtuj postawę „wystarczająco bezpieczne, by spróbować”**
Zachęcaj do szybkiego, niedoskonałego działania zamiast czekania na idealne plany. „Czy na ten moment to wystarczy? Jeśli tak, spróbujmy tego”.
- **Działaj wizualnie – naszkicuj, zanim wdrożysz**
Zachęcaj grupę do mapowania, rysowania lub tworzenia scenorysów (storyboardów) swojego systemu przed przejściem do konkretnych narzędzi. Wizualizacja pomaga wyjaśnić i dopasować pomysły
- **Słuchaj i dostosowuj się**
Reaguj na energię i potrzeby grupy. Pozwól im przejąć inicjatywę tak bardzo, jak to możliwe.
- **Wspieraj wspólne podejmowanie decyzji i poczucie współwłasności**
Używaj prostych metod (np. kciuk w górę, głosowanie większościowe), aby pomóc grupie decydować wspólnie.
- **Utrzymuj tempo zamiast dążyć do perfekcji**
Delikatnie kieruj grupę do przodu, gdy utknie w miejscu. „Jaka jest najprostsza wersja, którą możemy przetestować?”

3.7. Moduł 7 – Ochrona pomysłów

3.7.1. Analiza studium przypadku i grupowe rozwiązywanie problemów

Opis metody

Ten moduł zapewnia podstawowe zrozumienie ochrony własności intelektualnej (IP) oraz strategicznego zarządzania IP, wspierane przez ustrukturyzowane połączenie interaktywnych metod uczenia się, zaprojektowanych w celu promowania zaangażowania i analizy krytycznej. Wykorzystanie analizy studium przypadku jest szczególnie odpowiednie dla tej jednostki, ponieważ pozwala uczestnikom na zbadanie autentycznych scenariuszy zarządzania IP, naruszeń i zgodności z przepisami. Metoda ta wspiera rozwój umiejętności analitycznych i rozwiązywania problemów, umożliwiając uczącym się interpretację europejskich przepisów dotyczących IP, ocenę ryzyka i określenie odpowiednich strategii ochrony. Moderowane dyskusje grupowe uzupełniają to podejście, zachęcając do wymiany perspektyw i wspólnej oceny potencjalnych rozwiązań, co odzwierciedla podejmowanie decyzji w rzeczywistych kontekstach biznesowych i przedsiębiorczych.

Jak korzystać z tej metody?

Wybierz odpowiednie studium przypadku dotyczące własności intelektualnej (IP) z materiałów kursowych, takie jak Upadek Blackberry (Jednostka 1: Wprowadzenie do zarządzania IP), Google vs. Oracle (Jednostka 2: Dywersyfikacja prawna: Ochrona praw autorskich), spór prawny Apple vs. Samsung lub Strategia Antypiracka L’Oreal (Jednostka 3: Podstawy zgodności). Rozdaj uczestnikom podsumowanie przypadku i daj im czas na indywidualne zapoznanie się z nim, prosząc o zidentyfikowanie kluczowych aktywów IP, potencjalnych zagrożeń oraz wszelkich kwestii prawnych. Podziel uczestników na małe grupy i poleć im wspólną analizę przypadku, opracowanie planu reakcji oraz zaproponowanie strategii ochrony własności intelektualnej firmy. Po dyskusjach grupowych zaproś każdy zespół do podzielenia się swoimi rekomendacjami, podkreślając uzasadnienie ich proponowanych działań. Poprowadź dyskusję plenarną, aby porównać różne podejścia, wyjaśnić błędne przekonania i powiązać ćwiczenie z europejskimi ramami prawnymi dotyczącymi IP oraz najlepszymi praktykami. Takie podejście umożliwi uczestnikom zanurzenie się w rzeczywistych scenariuszach, wzmocni umiejętności analityczne i decyzyjne oraz zbuduje pewność siebie w stosowaniu koncepcji IP w praktycznych wyzwaniach biznesowych.

Efekty uczenia się

Efekty uczenia się z wykorzystaniem metody studium przypadku i dyskusji grupowej:

Identyfikowanie i klasyfikowanie odpowiednich aktywów własności intelektualnej (IP) w scenariuszu biznesowym, z rozróżnieniem na prawa autorskie, znaki towarowe, patenty i tajemnice handlowe.

- Diagnozowanie ryzyk i luk w zakresie zgodności z europejskimi ramami ochrony własności intelektualnej i danych osobowych, poprzez interpretację obowiązujących standardów i zobowiązań.
- Formułowanie strategii ochrony i egzekwowania prawa, obejmujących rejestrację, licencjonowanie, monitorowanie oraz opcje rozstrzygania sporów proporcjonalne do danego przypadku.
- Uzasadnianie wyborów strategicznych, które łączą zarządzanie własnością intelektualną z celami organizacyjnymi i przewidywaną ekspansji rynkową, przy użyciu dowodów ze studium przypadku.
- Komunikowanie i obrona rekomendacji poprzez jasną, opartą na współpracy argumentację, która ocenia alternatywne rozwiązania i uwzględnia niezbędne kompromisy.

Krok 1: Wybór i wprowadzenie przypadku

Czas trwania: 15 minut

Skorzystaj ze zwięzłego opisu odpowiedniego przypadku dotyczącego własności intelektualnej (IP) z biblioteki kursu (np. Upadek Blackberry, Google vs. Oracle 2021). Wyjaśnij cele uczenia się, objęte zakresem europejskie ramy prawne IP oraz pytania pomocnicze, o których uczestnicy powinni pamiętać podczas analizy.

Zadania trenera:

- Wybór odpowiedniego przypadku i dostarczenie konkretnego 1-2 stronicowego opisu zawierającego kontekst, problemy i pytania pomocnicze
- Określenie oczekiwań dotyczących efektów (np. identyfikacja ryzyk, strategia ochrony) oraz czasu.

Krok 2: Indywidualna analiza przypadku

Czas trwania: 20 minut

Daj uczestnikom czas na spokojne zapoznanie się z przypadkiem, zidentyfikowanie spornych aktywów IP oraz odnotowanie prawdopodobnych ryzyk, naruszeń i obowiązujących standardów prawnych. Dostarcz krótki arkusz roboczy lub szablon, aby ustrukturyzować ich notatki.

Zadania trenera:

- Rozdaj arkusz roboczy, który nakierowuje na klasyfikację aktywów, diagnozę ryzyka i odpowiednie powiązania prawne (prawo autorskie, znaki towarowe, patenty, tajemnice handlowe, RODO).
- Monitoruj postępy i wyjaśniaj pytania dotyczące procedur lub definicji, nie naprowadzając na jedną konkretną odpowiedź.

Krok 3: Synteza grupowa i opracowanie strategii

Czas trwania: 40 minut

Utwórzcie małe grupy (3–5 osób), aby porównać indywidualne ustalenia i wypracować priorytetową definicję problemu. Poleć grupom przygotowanie zwięzłego planu ochrony/egzekwowania prawa obejmującego rejestrację, licencjonowanie, monitorowanie i opcje eskalacji wraz z krótkim uzasadnieniem.

Zadania trenera:

- Dostarczenie jednostronicowego szablonu strategii (problem, opcje, rekomendowane działania, uzasadnienie, ryzyka).
- Krążenie między grupami (w celu monitorowania postępów i wsparcia).

Krok 4: Raportowanie i krytyka

Czas trwania: 30 minut

Zaproś każdą grupę do przedstawienia swoich rekomendacji w ścisłym oknie czasowym. Poprowadź wspólną ocenę dla całej grupy, która porównuje podejścia, wydobywa na powierzchnię kompromisy (trade-offs) i łączy propozycje z europejskimi standardami IP oraz dobrymi praktykami.

Zadania trenera:

- Egzekwowanie limitów czasowych prezentacji i ułatwianie sprawiedliwego uczestnictwa wszystkim grupom.
- Opieranie informacji zwrotnej na odpowiednich ramach prawnych i zwięzłe korygowanie błędnych przekonań.

Czas trwania: 15 minut

Zakończ syntezą kluczowych wniosków, podkreślając powtarzające się wzorce w rozwiązaniach oraz kryteria, które odróżniają solidne strategie IP. Wyznacz krótkie zadanie refleksyjne na temat tego, jak uczestnicy dostosują to podejście do własnych projektów.

Zadania trenera:

- Podsumowanie od trzech do pięciu kluczowych wniosków i dostarczenie praktycznej listy kontrolnej do natychmiastowego zastosowania.

- Wyznaczenie opcjonalnego zadania uzupełniającego (np. naszkicowanie kroku działania w zakresie IP dla ich własnego kontekstu) i wskazanie, w jaki sposób zostanie ono zweryfikowane.

Rekomendacje dla trenera

- Zachęcaj uczestników do zadawania pytań dotyczących niejasnych pojęć z zakresu IP, rozróżnień prawnych i implikacji strategicznych, aby pogłębić ich zrozumienie.
- Proś uczestników o uzasadnianie decyzji podjętych w ramach studium przypadku i badanie alternatywnych strategii, zamiast akceptowania powierzchownych odpowiedzi.
- Upewnij się, że wszyscy członkowie grupy wnoszą wkład podczas dyskusji i prezentacji, zapobiegając dominacji kilku osób.
- Przypominaj uczestnikom o popieraniu wniosków zasadami prawnymi, faktami z opisu przypadku oraz uzasadnieniem biznesowym
- Wykorzystuj sesje podsumowujące (debrief) do podkreślania silnych podejść analitycznych, korygowania błędnych przekonań i łączenia spostrzeżeń z rzeczywistymi praktykami zarządzania własnością intelektualną.

Potrzebne materiały

- Materiały z opisami przypadków
- Arkusze robocze do klasyfikacji i strategii IP do analizy indywidualnej i grupowe
- Flipcharty, markery i karteczki samoprzylepne do wizualizacji wniosków grupowych i strategii
- Projektor lub ekran do wyświetlania kluczowych punktów, ram prawnych i wizualizacji podsumowujących
- Materiały referencyjne (streszczenia unijnych przepisów dotyczących własności intelektualnej, wytyczne RODO oraz odpowiednie zasoby WIPO)

3.8. Moduł 8 – Przekuwanie pomysłów w rzeczywistość

Opis metody

Rekomendowaną metodą realizacji Modułu 8 jest Eksperymentalny Cykl Innowacji Oparty na Projektach (EPIC), który pomaga zachować równowagę między teorią a praktyczną nauką przez działanie. W każdej jednostce zaczynasz od krótkiego wprowadzenia kluczowych pojęć, następnie prowadzisz uczestników przez ćwiczenie grupowe, w którym stosują narzędzia i ramy projektowe, ułatwiasz wymianę opinii między rówieśnikami w celu refleksji i informacji zwrotnej, a kończysz krótkim podsumowaniem łączącym aktywność z zasadami normy ISO 56000. W ten sposób Twoje sesje pozostają interaktywne i skoncentrowane na uczestnikach, a jednocześnie są oparte na międzynarodowych standardach zarządzania innowacjami.

Będziesz pracować z uczestnikami w małych, stałych grupach liczących 3–5 osób. Grupy te będą pracować nad tym samym wyzwaniem lub problemem przez wszystkie cztery jednostki, stopniowo przekształcając go z definicji problemu w ustrukturyzowany pomysł, następnie w prototyp, a ostatecznie w mapę drogową skalowania. Twoją rolą jest pełnienie funkcji facylitatora, a nie wykładowcy — kierowanie procesem, zadawanie krytycznych pytań i upewnianie się, że uczestnicy postępują zgodnie z wytycznymi ISO.

Metoda ta kładzie nacisk na naukę przez działanie, więc zamiast biernego słuchania teorii, uczestnicy angażują się we wspólne rozwiązywanie problemów, ustrukturyzowaną refleksję i informację zwrotną od rówieśników. Wprowadzisz narzędzia takie jak 5 Whys (5 Dlaczego), Business Model Canvas, szybkie prototypowanie oraz Mapę Drogową Skalowania, a następnie natychmiast pozwolisz uczestnikom zastosować je w ich własnych przypadkach. To praktyczne podejście pozwala uczącym się testować i udoskonalać swoje pomysły w czasie rzeczywistym. Ograniczając swój wkład do minimum i skupiając się na konkretnych zadaniach grupowych, zapewniasz, że każda jednostka zostanie ukończona w ciągu jednej godziny, utrzymując dynamiczną energię i efektywność.

Na koniec zawsze powinieneś łączyć metodę EPIC z rodziną norm ISO 56000, w szczególności z ISO 56002. Na zakończenie każdej jednostki wykorzystaj krótkie podsumowanie, aby powiązać działania uczestników z zasadami ISO, takimi jak analiza przyczyn źródłowych, tworzenie wartości, iteracja, zarządzanie ryzykiem i systematyczne wdrażanie. Dzięki temu uczestnicy zyskują nie tylko praktyczne umiejętności, ale także zrozumienie, jak umiejętności te wpisują się w globalnie uznane ramy zarządzania innowacjami. Do końca Modułu 8 przeprowadzisz ich przez pełny cykl przekuwania pomysłów w rzeczywistość, wyposażając ich w narzędzia i podejścia, które będą mogli pewnie stosować w swoim Środowisku zawodowym.

Jak korzystać z metody EPIC w celu realizacji Modułu 8

Na początek, na starcie modułu, podziel uczestników **na małe, stałe grupy liczące od 3 do 5 osób**. Każda grupa wybierze lub otrzyma przypisane wyzwanie z rzeczywistego świata, nad którym będzie pracować przez wszystkie cztery jednostki lekcyjne. Ta ciągłość jest kluczowa, ponieważ pomaga uczestnikom dostrzec pełny cykl innowacji w praktyce, zamiast pracować nad rozproszonymi, niepowiązаныmi ze sobą ćwiczeniami. Zachęcaj ich, aby traktowali to wyzwanie jako swój „mini-projekt” na czas trwania szkolenia.

W każdej jednostce należy zachować tę samą strukturę: krótkie wprowadzenie (10 minut), praca w grupach (25 minut), wymiana rówieśnicza (15 minut) oraz podsumowanie (10 minut). Wprowadzenie pozwala wyjaśnić daną koncepcję i powiązać ją z normami ISO 56000. Praca w grupach to etap, w którym uczestnicy uczą się poprzez stosowanie konkretnego narzędzia (np. 5 Whys, Business Model Canvas, prototypowanie lub Mapa Drogowa Skalowania) w swoim projekcie. Wymiana rówieśnicza daje im szansę na zaprezentowanie, przetestowanie i uzyskanie informacji zwrotnej od innych. Na koniec podsumowanie gwarantuje, że uczestnicy rozumieją znaczenie tego, co właśnie zrobili, oraz sposób, w jaki łączy się to ze strukturalnym zarządzaniem innowacjami.

Podczas prowadzenia procesu dbaj o to, aby Twoja facylitacja była skoncentrowana i praktyczna. Używaj rzeczywistych przykładów do zilustrowania koncepcji, ale unikaj długich wykładów. Podchodź do grup podczas ich pracy, zadając dociekliwe pytania i pomagając im trzymać się wyznaczonego kursu. Zachęcaj do krytycznego myślenia, refleksji oraz iteracji, ponieważ są one kluczowe dla normy ISO 56002. Na końcu każdej jednostki wyraźnie podkreślaj związek między wykonanym zadaniem a zasadami ISO, takimi jak analiza przyczyn Źródłowych, tworzenie wartości, iteracja i wdrażanie. Postępując zgodnie z tym podejściem, upewnij się, że uczestnicy nie tylko rozumieją teorię, ale także opuszczają szkolenie z konkretnymi umiejętnościami i narzędziami, które będą mogli zastosować bezpośrednio w swoim środowisku zawodowym.

Kroki przygotowawcze

Krok 1 – Zrozumienie przebiegu szkolenia (30–45 minut przygotowań)

Co należy zrobić: Przejrzyj wszystkie cztery jednostki (Problem → Struktura → Prototyp → Skala) i zaplanuj, jak się ze sobą łączą. Określ, które zasady ISO 56000/56002 będziesz podkreślać na końcu każdej jednostki. Przygotuj 1–2 proste przykłady z rzeczywistego świata, aby zilustrować omawiane koncepcje.

Przykład: Przed Jednostką 1 przygotuj przykład użycia metody **5 Dlaczego**: „Dlaczego studenci rezygnują z kursów online?” → drąż aż do przyczyn Źródłowych, takich jak „brak wsparcia cyfrowego”. Możesz wykorzystać ten przykład do zilustrowania techniki przed rozpoczęciem pracy w grupach.

Krok 2 – Przygotowanie materiałów (45–60 minut przygotowań)

Co należy zrobić: Wydrukuj lub przygotuj w formie cyfrowej szablon i materiały do ćwiczeń grupowych:

Rozdział 1: Arkusz roboczy 5 Dlaczego.

Rozdział 2: Szablon Business Model Canvas.

Rozdział 3: Materiały do prototypowania (karteczki samoprzylepne, markery, papier, taśma lub narzędzia cyfrowe, takie jak Miro).

Rozdział 4: Szablon Mapy Drogowej Skalowania (rynek docelowy, zasoby, partnerzy, ryzyka, oś czasu).

Przykład: Wydrukuj 5 dużych plakatów BMC (po jednym dla każdej grupy) i przygotuj karteczki samoprzylepne, na których uczestnicy będą wpisywać segmenty klientów, zasoby itp. Dzięki temu sesja pozostanie aktywna i wizualna.

Krok 3 – Przygotowanie Środowiska nauki (20–30 minut przed sesją)

Co należy zrobić: Ustaw meble w sali tak, aby tworzyły miejsca dla małych grup (3–5 osób przy stoliku). W przypadku zajęć online przygotuj wcześniej pokoje podziału (breakout rooms). Wyświetl ogólny przebieg Rozdziału 8 na flipcharcie lub slajdzie, aby uczestnicy wiedzieli, jaką drogę przejdą. Przygotuj widoczny czasomierz lub aplikację do śledzenia czasu.

Przykład: Na flipcharcie z przodu sali napisz:

Rozdział 1: Zdefiniowanie problemu.

Rozdział 2: Nadanie strukturze pomysłu.

Rozdział 3: Prototypowanie i testowanie

Rozdział 4: Skalowanie i wdrażanie.

Daje to uczestnikom wizualną „mapę drogową” szkolenia.

Krok 4 – Przypisanie wyzwań (15–20 minut na początku Modułu)

Co należy zrobić: Poproś uczestników o zaproponowanie wyzwań z ich własnego środowiska pracy lub – jeśli czas jest ograniczony – przedstaw wyzwania przygotowane wcześniej.

Powinny być one sformułowane ogólnie, ale pozostać realistyczne. Każda grupa będzie pracować nad wybranym wyzwaniem przez wszystkie cztery rozdziały.

Przykład: Przedstaw listę wyzwań do wyboru, takich jak:

„W jaki sposób moglibyśmy ograniczyć marnowanie żywności w szkołach?”

„W jaki sposób moglibyśmy poprawić podnoszenie kompetencji cyfrowych wśród bezrobotnej młodzieży?”

„W jaki sposób moglibyśmy zwiększyć wdrażanie praktyk zrównoważonej turystyki w małych firmach?”

Dzięki temu, jeśli uczestnicy nie będą w stanie szybko wymyślić własnego wyzwania, będziesz mieć gotowe punkty wyjścia.

Krok 2: Kroki podczas facylitacji Rozdziału 8

1. Wprowadzenie (≈10 minut)

- **Co robisz:** Krótko przedstawiasz kluczową koncepcję danego rozdziału, łączysz ją z normami ISO 56000/56002 i podajesz jeden praktyczny przykład.
- **Przykład:** W Rozdziale 3 wyjaśniasz: „Prototypowanie nie musi być doskonałe. Szkic lub makieta wystarczą, by przetestować pomysły” i pokazujesz przykładowy prototyp wykonany z papieru.

2. Aktywność grupowa (≈25 minut)

- **Co robisz:** Prowadzisz uczestników podczas stosowania narzędzia (5 Whys, Business Model Canvas, budowa prototypu lub mapa drogowa). Krążysz między grupami, zadajesz pytania wyjaśniające i wspierasz zespoły, które mają trudności.
- **Przykład:** W Rozdziale 2 grupa utknęła na sekcji „Segmenty klientów”. Zadajesz pytania pomocnicze: „Kto najbardziej skorzysta z waszego rozwiązania? Kto by za nie zapłacił?”.

3. Wymiana rówieśnicza i informacja zwrotna (≈15 minut)

- **Co robisz:** Prosisz grupy o krótkie zaprezentowanie wyników (definicja problemu, najważniejsze punkty BMC, demo prototypu lub prezentacja mapy drogowej). Zachęcasz do ustrukturyzowanego feedbacku od rówieśników: Co działa dobrze? Co można by poprawić?
- **Przykład:** W Rozdziale 4 grupy prezentują mapy drogowe skalowania. Pytasz rówieśników: „Jakie ryzyka dostrzegacie? O jakich zasobach zapomnieli?”

4. Podsumowanie (≈10 minut)

- **Co robisz:** Podsumowujesz kluczowe wnioski, podkreślasz powiązania z normami ISO i zapowiadasz kolejny rozdział. Wzmacniasz zrozumienie „szerszej perspektywy”, czyli procesu przechodzenia przez etapy: problem → rozwiązanie → prototyp → skala.
- **Przykład:** Po Rozdziale 1 powiedz: „Dzięki jasnemu sformułowaniu problemów stworzyliście fundament dla rozwiązań, które faktycznie generują wartość – odzwierciedla to zasadę ISO dotyczącą systematycznej analizy problemów”.

Krok 3: Po zakończeniu facylitacji Rozdziału 8

Po przejściu przez wszystkie cztery rozdziały należy utrwalić wiedzę uczestników i upewnić się, że kończą szkolenie z gotowymi do wdrożenia wnioskami.

1. Pokaz i refleksja (20–30 minut)

- **Co robisz:** Organizujesz „spacer po galerii” (gallery walk – jeśli szkolenie jest stacjonarne) lub prezentacje grupowe (jeśli online). Każda grupa wystawia swoją definicję problemu, model biznesowy (BMC), prototyp oraz mapę drogową skalowania.
- **Przykład:** Grupy przypinają swoje arkusze i mapy drogowe na ścianach. Uczestnicy chodzą po sali, zadają pytania i zostawiają informacje zwrotne na karteczkach samoprzylepnych.

2. Krąg refleksji (15–20 minut)

- **Co robisz:** Prowadzisz dyskusję, podczas której uczestnicy dzielą się swoimi najważniejszymi wnioskami. Użyj pytań pomocniczych.
- **Przykładowe pytania:**
 - „Która część procesu była dla Was najcenniejsza?”
 - „Jak moglibyście zastosować te narzędzia w swojej codziennej pracy?”
 - „Jakie wyzwania mogą się pojawić podczas korzystania z tej metody?”

3. Powiązanie z normą ISO 56000 (10 minut)

- **Co robisz:** Ponownie przywołujesz zasady ISO: systematyczność innowacji, tworzenie wartości, zarządzanie ryzykiem, iterację i skalowanie. Pokaż uczestnikom, jak ich projekty grupowe są zgodne z tymi zasadami.
- **Przykład:** Wskaż, w jaki sposób **analiza przyczyn źródłowych (5 Dlaczego)** odzwierciedla kładziony przez ISO nacisk na adresowanie głębokich, realnych potrzeb.

4. Zamknięcie i kolejne kroki (10 minutes)

- **Co robisz:** Podsumowujesz Rozdział 8, dziękujesz uczestnikom i przekazujesz materiały do dalszej lektury (np. wytyczne ISO 56002, sugerowane książki). Zachęcasz ich do

stosowania poznanych narzędzi przy rozwiązywaniu rzeczywistych wyzwań w ich organizacjach.

Rekomendacje dla trenera

- Teoria powinna być krótka i praktyczna.
- Facylituj poprzez pytania, a nie wykłady.
- Normalizuj błędy jako część innowacji.
- Utrzymuj wysoką energię i interaktywność.
- Zawsze łącz wyniki z normą ISO 56000.
- Zakończ osobistymi zobowiązaniami do realnego zastosowania.

3.9. Moduł 9 – Monitorowanie postępów projektów innowacyjnych

Opis metody

Moduł ten wprowadza uczestników w kluczową rolę monitorowania i ewaluacji (M&E) w zarządzaniu projektami innowacyjnymi. Poprzez połączenie interaktywnych i doświadczalnych metod szkoleniowych, uczestnicy uczą się definiować, mierzyć i analizować kluczowe wskaźniki efektywności (KPI), wykorzystywać krytyczne i analityczne myślenie oraz komunikować wnioski w sposób konstruktywny i wpływowy. Moduł wykorzystuje symulacje, ćwiczenia na danych, ustrukturyzowaną refleksję oraz działania zespołowe, aby rozwijać umiejętności interpretacji danych i podejmowania decyzji w oparciu o dowody.

Jak stosować tę metodę?

Trenerzy powinni łączyć instrukcje techniczne z aktywnym uczeniem się. Moduł ten najlepiej realizować w formacie warsztatowym, który pozwala na progresywną naukę: od definiowania pojęć M&E po stosowanie ich w realistycznych scenariuszach. Należy uwzględnić momenty recenzji koleżeńskej (peer review), odgrywanie ról (np. odprawy dla interesariuszy) oraz integrować przykłady danych jakościowych i ilościowych. Osoby dorosłe uczą się najlepiej poprzez odniesienia do rzeczywistości, dlatego trenerzy powinni zachęcać uczestników do korzystania i pracy na przykładach ich własnych projektów innowacyjnych.

Efekty uczenia się

Pod koniec tego modułu uczestnicy będą:

- Rozumieć różnicę i rolę monitorowania oraz ewaluacji w projektach innowacyjnych
- Identyfikować i projektować odpowiednie wskaźniki i metryki
- Stosować metody i narzędzia badawcze do mierzenia postępów projektu
- Opracowywać skuteczne raporty z ewaluacji i wizualnie prezentować wyniki
- Praktykować krytyczne i analityczne myślenie w ocenie wydajności projektów innowacyjnych
- Wykorzystywać procesy M&E (monitorowania i ewaluacji) do wspierania uczenia się, adaptacji oraz podejmowania decyzji.

Krok 1: Podstawy Monitorowania i Ewaluacji (M&E)

Czas trwania: 30 minut

Obowiązki trenera

- Przedstawienie definicji monitorowania i ewaluacji w kontekście projektów innowacyjnych
- Wprowadzenie kluczowych terminów: nakład (input), proces (process), produkt (output), rezultat (outcome), wpływ (impact).
- Przeprowadzenie krótkiej gry w dopasowywanie z użyciem fiszek (termin kontra definicja).

Krok 2: Zrozumienie rodzajów ewaluacji i ról w M&E

Czas trwania: 30 minut

Obowiązki trenera

- Wyjaśnienie rodzajów ewaluacji: ex-ante (wstępna), ongoing (bieżąca), ex-post (końcowa).
- Podkreślenie różnic między rolami w procesie ewaluacji a monitorowania.
- Prowadzenie dyskusji: „Który rodzaj ewaluacji najlepiej pasuje do poszczególnych etapów waszego projektu?”
- Przeprowadzenie ćwiczenia z odgrywaniem ról, aby zasymulować rozmowy ewaluacyjne między kierownikami projektów a interesariuszami.

Krok 3: Metody, techniki i narzędzia badawcze

Czas trwania: 45 minut

Obowiązki trenera

- Opisanie różnic między metodami (ilościowe, jakościowe, mieszane), technikami a narzędziami.
- Przeprowadzenie quizu: dopasowanie potrzeb projektowych do odpowiednich metod i narzędzi.
- Przydzielenie zespołom zadania polegającego na opracowaniu mini-planu M&E, zawierającego wybraną metodę, technikę i narzędzie

Szablon Planu Monitorowania i Ewaluacji (M&E)

Ten szablon przedstawia kluczowe komponenty planu M&E. Wypełnij każdą sekcję dla swojego projektu.

- Nazwa projektu:
- Cel projektu:
- Cel i zakres ewaluacji:
- Pytania ewaluacyjne:
- Metody i narzędzia:
- Harmonogram i kamienie milowe:
- Role i odpowiedzialności:

Krok 4: Opracowywanie kluczowych wskaźników i metryk

Czas trwania: 45 minut

Obowiązki trenera

- Przedstawienie przykładów wskaźników nakładów (input), procesów (process), produktów (output), rezultatów (outcome) oraz wpływu (impact)
- Poproszenie każdego uczestnika o wybranie pomysłu na projekt i zaprojektowanie 5 wskaźników przy użyciu dostarczonego arkusza roboczego
- Przeprowadzenie recenzji koleżeńskiej: wymiana arkuszy między uczestnikami i udzielenie informacji zwrotnej

Arkusz projektowania wskaźników

Użyj tego arkusza, aby zaprojektować kluczowe wskaźniki dla swojego projektu innowacyjnego

Nazwa wskaźnika	Typ (Nakład, Produkt, Rezultat itd.)	Metoda zbierania danych	Częstotliwość pomiaru	Osoba/Zespół odpowiedzialny

Krok 5: Śledzenie i raportowanie postępów

Czas trwania: 60 minut

Obowiązki trenera

- Wprowadzenie etapów procesu M&E: co/kiedy/jak mierzyć, role w zespole, harmonogramowanie, walidacja
- Zadanie grupowe: symulacja procesu raportowania. Dostarcz zespołom próbne dane i poproś o wygenerowanie uproszczonego raportu
- Instruowanie uczestników w zakresie wizualizacji danych ilościowych i jakościowych (np. wykresy kołowe + cytaty)
- Wykorzystanie podejścia design-thinking do stworzenia szablonu raportu dostosowanego do potrzeb różnych interesariuszy.

Szablon raportu z ewaluacji

Użyj poniższej struktury, aby przygotować swój raport M&E:

1. Podsumowanie menedżerskie
2. Wstęp (cel, zakres, kontekst)
3. Metodologia (zbieranie i analiza danych)
4. Wyniki (kluczowe wnioski z danych)
5. Wnioski (interpretacja wyników)

6. Rekomendacje (przyszłe działania i usprawnienia)
7. Załączniki (dodatkowe dane, narzędzia, źródła)

Krok 6: Zastosowanie krytycznego i analitycznego myślenia

Czas trwania: 45 minut

Obowiązki trenera

- Wyjaśnienie zasad krytycznego myślenia: kwestionowanie założeń, ocena dowodów, rozważanie alternatyw
- Praktyka myślenia analitycznego poprzez wyzwanie „scenariusz wąskiego gardła”: identyfikacja ryzyk i proponowanie działań opartych na danych
- Poproszenie uczestników o pisemną refleksję: „Jak zastosuję krytyczne myślenie w moim następnym projekcie innowacyjnym?”

Krok 7: Utrwalenie i ewaluacja

Czas trwania: 30 minut

Obowiązki trenera

- Poprowadzenie dyskusji typu „Open Space” na temat wyciągniętych wniosków
- Przeprowadzenie krótkiego quizu końcowego lub gry podsumowującej symulację
- Zastosowanie „Mapy Wniosków” (Takeaway Map): każdy uczestnik zapisuje po jednym spostrzeżeniu w każdym z następujących obszarów: narzędzie, metryka, metoda, ryzyko, rekomendacja

Rekomendacje dla trenera

- Promuj atmosferę ciekawości i obiektywizmu
- Kładź nacisk na jasność w wizualizacji danych i komunikacji
- Łącz praktyki ewaluacyjne z realnym wpływem na podejmowanie decyzji
- Zajmij się emocjonalnymi aspektami przeglądu projektu – strachem przed porażką i oporem przed informacją zwrotną

- Podkreślaj, jak monitorowanie i ewaluacja służą również uczeniu się i innowacjom, a nie tylko kontroli

Potrzebne materiały

- Prezentacja z wizualizacjami ram ewaluacyjnych
- Fiszki do gier (definicje, wskaźniki, fazy projektu)
- Arkusze projektowania wskaźników
- Przykładowe zestawy danych do analizy
- Szablony raportów (w wersji drukowanej i cyfrowej)
- Flipcharty i mazaki

4. Źródła

David Kolb's Experiential Learning Theory (Kolb, 1984)

Own study based on Van Vliet, V. (2013). David Kolb. Retrieved May 31, 2022 from Toolshero:

<https://www.toolshero.com/toolsheroes/david-kolb/>