

## WARSZTAT INTEGRACYJNY – 16 godz.

### Opis

Warsztat integracyjny jest odpowiedzią na naturalne ludzkie potrzeby pojawiające się w momencie kontaktu z nowymi osobami i zapoczątkowywania współpracy. Zgodnie z teorią Bruce'a Tuckmana grupy przechodzą przez proces, który można podzielić na 4 podstawowe etapy i jeden dodatkowy: forming, storming, norming, performing oraz adjourning. W języku polskim można nazwać je następująco: formowanie, konfliktowanie, normalizowanie, współpraca, synergia. Każdy z nich służy zaspokojeniu emocjonalnych i psychicznych potrzeb które ujawniają się u ludzi w momencie spotkania służącego wspólnej pracy. Dzieje się tak zarówno w sytuacji, gdy nie wyrażnie łączy nas jeden cel do realizacji, jak np. na otwartym szkoleniu, gdzie każdy przychodzi by zdobyć wiedzę mu potrzebną, jak i w sytuacji zespołów projektowych gdy zostajemy przypisani do grupy mniej lub bardziej znanych nam ludzi z jasno wyznaczonym zadaniem do wspólnej realizacji. Bez należyte przeprowadzonego etapu oswojenia się ludzi ze sobą, wzajemnego poznania, przyzwyczajenia do obecności innych, grupy są narażone na zbyt szybkie i intensywne wejście w drugą fazę różnicowania i konfliktu co może osłabiać lub uniemożliwiać współpracę na następnych etapach procesu grupowego.

Osoby, którym zapewni się w nowej grupie czas na poznanie, zaanimuje sposób komunikacji i zainicjuje wzajemną ciekawość są bardziej skłonne do poszukiwania podobieństw między sobą, wspólnej platformy porozumienia co w rezultacie zwiększa motywację do pracy i polepsza jakość wspólnie podejmowanych działań.

Uczestnicy projektu, młodzi ludzie wychowujący się w pieczy zastępczej będą mieli szansę uczyć się pracy i współpracy zarówno na zajęciach szkoleniowych i psychologicznych jak i w działaniach usamodzielniających i uczących kompetencji zawodowych. Dlatego obligatoryjnym jest zadbanie o integrację członków grupy, tak by zredukować ich lęki i ewentualne uprzedzenia wzajemne oraz zacieśnić relacje i ułatwić wzajemne poznawanie się. Ten sam obowiązek dotyczy relacji między nimi a partnerami w projekcie. Wolontariusze którzy będą towarzyszyć uczestnikom projektu muszą mieć zapewnione warunki do zbudowania zaufania, nawiązania pozytywnego kontaktu i zapoczątkowania relacji przyjacielskich i partnerskich, a nie paternalistycznych.

Warsztat integracyjny służy przełamaniu „pierwszych lodów” w relacjach, ułatwieniu oswojenia się z nowymi ludźmi, z którymi przez najbliższe pół roku podejmowane będą działania. Pełni on też funkcję inspiracyjno-motywacyjną, gdzie dzięki proponowanym

ćwiczeniom na poszukiwanie podobieństw i tego co nas łączy uczestnicy będą mogli zobaczyć i zaprezentować siebie w pozytywnym świetle oraz uświadomić sobie moc grupy i potencjalne korzyści ze współdziałania. Czas poświęcony na budowanie podczas integracji spójności grupy i poszanowania różnorodności zaowocuje w trakcie realizacji projektu większym zaangażowaniem we wspólne działania jak i ułatwi uczestnikom wchodzenie w następne z zaplanowanych i proponowanych im działań aktywizujących.

**Metody prowadzenia zajęć:** mini-wykład, case study, dyskusja grupowa, praca indywidualna w parach, praca w małych grupach, odgrywanie scenek, brainstorming.

**Stosowane pomoce dydaktyczne:** flipchart, papier do flipcharta, mazaki, rzutnik multimedialny, głośniki; laptop kartki A4, kredki, długopisy, podkładki, materiały do kreatywnej pracy warsztatowej dostarczone przez trenera.

## Cele

1. Umożliwienie poznania innych członków projektu i zapewnienie bezpiecznych warunków do nawiązywania relacji opartych na wzajemnym zrozumieniu i szacunku.
2. Wzrost świadomości faz funkcjonowania zespołów i grup.
3. Zwiększenie spójności w grupie i podniesienie energii indywidualnej do podejmowania działań.
4. Wzmocnienie motywacji do udziału w projekcie i współdziałania.
5. Budowanie zaangażowania jednostek w polu grupy.
6. Podniesienie poziomu wiedzy i kompetencji związanych z zarządzaniem sobą w stresie i w sytuacjach nowych w zespole/grupie.
7. Dostarczenie zbioru technik przydatnych w odnajdywaniu mocnych stron u siebie i u innych.
8. Zwiększanie efektywności w zakresie coachingowego stylu myślenia i działania oraz projektowania i wdrażania zmian.
9. Przećwiczenie kompetencji komunikacyjnych oraz autoprezentacji niezbędnych do przedstawiania siebie w pozytywnym świetle.
10. Rozwijanie postaw proaktywnych i zaangażowania uczestników projektu.
11. Wzmocnienie pozytywnej postawy względem aktywności własnej w czasie współpracy z innymi oraz wzmocnienie gotowości do wyrażania swojego zdania, proponowania usprawnień oraz dzielenia się pomysłami własnymi.

## Program

- Analiza kompetencji - przed projektem (**załącznik 0.0**)
- Kontrakt - ustalenie zasad obowiązujących na proces
- Mini-wykład o fazach rozwoju grupy i wysokowydajnych zespołach

Zgodnie z teorią Bruce'a Tuckmana grupy przechodzą przez proces, który można podzielić na 4 podstawowe etapy i jeden dodatkowy: forming, storming, norming, performing oraz adjourning. W języku polskim można nazwać je następująco: formowanie, konfliktowanie, normalizowanie, współpraca, synergia. Każdy z nich służy zaspokojeniu emocjonalnych i psychicznych potrzeb ujawniających się u ludzi w momencie spotkania służącego wspólnej pracy.

- Rundka imion

Uczestnicy podają swoje imię i „pozytywny wyróżnik siebie” na pierwszą literę swojego imienia np. Dana - „dobrze dansująca Dana”, następnie powtarzamy wszystkie imiona z wyróżnikami, które zostały wypowiedziane przed naszym imieniem.

- Ice-braker - integracyjna gra bingo „Kto tak jak ja...?” (**załącznik 0.1**)
- Osobisty polaroid

Uczestnik prezentuje siebie na karteczce post-it w formie rysunkowej pokazując to, co najważniejsze, swoje mocne strony, zainteresowania, ciekawostki o sobie i cele.

- Grupkowy i grupowy polaroid

Uczestnicy podzieleni są na grupki, w których przedstawiają swoje prezentacje polaroidowe i nakleją je na flipchart grupy. Po wzajemnym wysłuchaniu między karteczkami reprezentującymi daną osobę, rysują linie powiązań i łączą to, co jest wspólne i dzielą się refleksjami nad podobieństwami. Grupki wybierają sobie nazwę i identyfikują swoje supermoce oraz podobieństwa, po czym prezentują je na forum grupy.

- Obrazkowa supermoc

Za pomocą wylosowywanych kart ze zdjęciami uczestnicy prezentują siebie i swoje moce z wykorzystaniem metafory obrazkowej według nadanych przez siebie znaczeń, np. „Jestem tak silny jak to drzewo, umiem zachowywać spokój trzymając się mocno w korzeniach, mam solidy pień, bo wiem czego chcę i jestem ciekawy życia, dlatego moje gałęzie sięgają wysoko

i zielenią się.”

- Wizytówka indywidualna

Bazując na wiedzy zebranej dotychczas o sobie uczestnicy projektują swoją indywidualną wizytówkę, która ma mówić to, co najważniejsze o nich i to, co ich wyróżnia. Zostawiają 1/3 przestrzeni kartki A4 do wypełnienia po ćwiczeniu networkingowym.

- Networkingowa sieć powiązań

Pamiętając o celu nadrzędnym projektu, którym jest wzbudzenie wiary w siebie, motywacji do działania i aktywizacja zawodowa uczestników, wszyscy obecni stają w kręgu i każdy odpowiada na następujące pytanie o sobie względem grupy: „kim jestem i co umiem dobrze, co mogę dać innym, w czym mogę pomóc i co potrzebuję wziąć od innych, czego się nauczyć, co rozwinąć.” Między stojącymi w kręgu uczestnikami rozpostarta jest taśma, która podawana jest od jednej do następnej mówiącej osoby, w kierunku dobrowolnym - albo widzę podobieństwo potrzeb, albo widzę, że mogę pomóc i dać coś osobie, która mówiła przede mną. Taśma symbolizuje sieć powiązań w grupie i w rezultacie pokazuje ilość powiązań między uczestnikami i moc jaka jest w zasobach danych osób i relacjach wzajemnych.

- Wizytówka publiczna

Uczestnicy uzupełniają swoje wizytówki o kategorie:

1. Umiem, potrafię, jestem dobry w...
2. Mogę pomóc, mogę dać...
3. Chcę wziąć, nauczyć się, rozwinąć i wzmocnić...

- Mini-wykład o teorii heliotropizmu i kulturze budowania na talentach
- Prezentacja metody SPP -Tal'a Ben Shahaar'a
- Praca z narzędziem SPP – mapa - coaching szczęścia (**załącznik 0.2**)
- Praca z narzędziem lux - coaching kariery (**załącznik 0.3**)
- Mini wykład o wprowadzaniu zmian w życie
- Praca z narzędziem - koło retrospekcji (agile retrospective) (**załącznik 0.4**)
- Style komunikacji - test dla uczestników (**załącznik 0.5**)
- Omówienie cech charakterystycznych dla danego stylu (**załącznik 0.5**)
- Ćwiczenie na retrospekcję odnośnie stylów komunikacyjnych

Uczestnicy dobierani są w grupy, tak jak wskazywały wyniki testu, próbują wyobrazić sobie siebie jako skrajnych reprezentantów danego stylu i wspólnie szukają najlepszego dla siebie sposobu „traktowania ich i innych z uwzględnieniem specyfiki danego stylu”. W rezultacie uczą się współpracy i wypracowują rozwiązania na temat komunikacji: „JAK LUBIMY BY DO

NAS MÓWIONO, JAK MY MÓWIMY DO INNYCH, NA CO NALEŻY ZWRÓCIĆ UWAGĘ W KOMUNIKACJI Z NAMI.” Każda grupa prezentuje swoje wnioski spisane na flipcharcie. Grupa dzieli się konkluzjami i wrażeniami.

- Podsumowanie dnia

Każdy uczestnik odpowiada na pytanie: Czego dziś się nauczyłem o sobie, mojej motywacji, umiejętności do współpracy?

- Przypomnienie materiału z pierwszego dnia i zebranie refleksji i wniosków z dotychczasowej współpracy

Uczestnicy metodą dyskusji grupowej identyfikują czynniki:

- ułatwiające i utrudniające współpracę oraz
- podnoszące i obniżające zaangażowanie w grupie.

- Antropolodzy i tubylcy - ćwiczenie na komunikację, wzajemne zrozumienie i współpracę (**załącznik 0.6**)
- Trening stawiania celów prywatnych i zawodowych (**załącznik 0.7**)
- Ćwiczenie na współpracę i integrację przy realizacji wspólnego celu
- Warsztat Design Thinking szukania zatrudnienia
- Mini-wykład dotyczący metodyki Design Thinking (**załącznik 0.8**)

Zadaniem DT jest generowanie rozwiązań dla wyzwania procesowego wyznaczonego dla danej firmy/organizacji/człowieka. Zespół ludzi, posługując się dostosowanym do tematu zestawem narzędzi i technik, poprzez systemową pracę krok po kroku, przechodzi przez kolejne etapy metodyki i w rezultacie wypracowuje możliwe do wdrożenia rozwiązania odpowiadające na wyzwanie procesowe. W trakcie projektowania zespół posługuje się tzw. „personą” czyli awatarem bądź reprezentantem realnego klienta. Poznając go na pierwszym etapie empatyzacji uczestnicy procesu są w stanie wyznaczyć wyzwanie projektowe będące zwińczeniem etapu drugiego zwanego definiowaniem problemu. Na tym etapie zidentyfikowane są już bóle i aspiracje, trudności i potrzeby jakie zespół decyduje się zaadresować w trzeciej fazie procesu, którą jest generowanie rozwiązań. Po tym etapie pełnym nieskrępowanej kreacji i niepoohamowanej pomysłowości zespół, prowadzony przez moderatora, wkracza w etap generowania konkretnego i oryginalnego rozwiązania, czyli prototypowania. Uczestnicy działają tu już w praktyce tworząc realne modele fizyczne bądź procesualne dla swoich rozwiązań. Sprawdzenie realności, funkcjonalności i zasad ich działania następuje na etapie testowania. Informacja zwrotna pozyskana w tej fazie „pracy na sucho” jest bezcenna, gdyż oszczędza kosztów związanych z eksperymentalnym implementowaniem rozwiązań. Może ona posłużyć jako inspiracja zachęcająca do powrotu do etapu generowania pomysłów albo nawet definiowania problemu i rozpoczęcia procesu od początku, tak by dostarczone rozwiązanie miało jak największe szanse powodzenia.

- Wyznaczenie wyzwania procesowego: „poszukiwanie zatrudnienia”

Przeprowadzenie uczestników przez 5 faz poszukiwania rozwiązań metodyką myślenia projektowego:

1. Empatyzacja - wybór „persony” i przeprowadzenie wywiadów **(załącznik 0.9)**

- 2. Definiowanie wyzwania projektowego - „czego potrzebuje „persona?” **(załącznik 0.10)**
- Ćwiczenie na współpracę i integracje przy realizacji wspólnego celu

Warsztat Design Thinking szukania zatrudnienia **(załącznik 0.8)**

3. Generowanie pomysłów

4. Prototypowanie

5. Testowanie

- Sesja pytań i odpowiedzi

Uczestnicy są zachęceni do zadawania pytań odnośnie ćwiczeń i pracy warsztatowej.

- Podsumowanie wiedzy i doświadczeń z integracji i współpracy

Trener moderuje dyskusję wśród uczestników odnośnie ich wrażeń z warsztatów integracyjnych, tego co było trudne i wyniesionych korzyści.

### Efekty

1. Zintegrowanie uczestników i nawiązanie relacji opartych na zrozumieniu i szacunku.
2. Wzrost świadomości jak funkcjonują zespoły i grupy oraz poznanie teorii B Tuckmana.
3. Podniesienie motywacji i energii indywidualnej do podejmowania działań wspólnych.
4. Podniesienie poziomu wiedzy i kompetencji związanych z zarządzaniem sobą w stresie i w sytuacjach nowych w zespole/grupie.
5. Wzmocnienie umiejętności odnajdywania mocnych stron u siebie i u innych.
6. Wykształcenie podstaw coachingowego stylu myślenia i działania oraz projektowania i wdrażania zmian.
7. Trening kompetencji niezbędnych do autoprezentacji siebie oraz rozwinięcie umiejętności komunikacyjnych.
8. Rozwinięcie postaw proaktywnych i zaangażowania uczestników projektu dzięki treningowi stawiania celów.
9. Wzmocnienie pozytywnej postawy względem aktywności własnej w czasie współpracy z innymi oraz wzmocnienie gotowości do wyrażania swojego zdania, proponowania usprawnień oraz dzielenia się pomysłami własnymi.
10. Zapoznanie z metodyką poszukiwania rozwiązań - Design Thinking w teorii i w praktyce.

### Załącznik 0.0

Analiza kompetencji **przed/po projekcie** – zakreśl moment dokonywania analizy

Imię i nazwisko uczestnika.....

Na skalach od 0 - 10 oznacz poziom danej zdolności/umiejętności/kompetencji:

0 - oznacza nie potrafię z łatwością/ nie wiem od razu/ nie umiem zrobić tego spontanicznie

10 - oznacza potrafię to zrobić z łatwością

#### OBSZAR 1

Umiem wymienić moich 5 największych talentów

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Znam moje mocne strony i umiem podać 10 z nich

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Znam moje słabe strony i umiem podać 10 z nich

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Umiem wskazać moje cechy i talenty przydatne w danym kierunku rozwoju zawodowego

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

#### OBSZAR 2

Umiem wymienić moje kompetencje społeczne

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Umiejętności komunikacyjne

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Umiejętność współpracy

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Kontrola emocji i zarządzanie nimi

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Radzenie sobie z konfliktem i negocjowanie

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Adaptacja społeczna i umiejętność dostosowywania się do sytuacji i grupy

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

#### OBSZAR 3

Wierzę w siebie, znam moje możliwości i jestem pewny swojej wartości

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Mam poczucie skuteczności własnej i wpływu na zdarzenia

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Umiem zarządzać moją motywacją i potrafię aktywnie kierować życiem

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10



**Załącznik 0.1**

**Bingo integracyjne pełne dobrostanu i satysfakcji\***

Przyglądając się polom w grze zaznaczam kółkiem numer pola, które mnie dotyczy. Następnie chodząc między uczestnikami i zapoznając się z nimi osobiście, odnajduję osoby, które są do mnie podobne w poszczególnych kategoriach\* oraz poznaję ich trzy największe składowe dobrostanu i satysfakcji. Gdy je odnajdę wpisuję ich imię w pole danej kategorii: cechy/ predyspozycji/ preferencji. Jedna osoba może podać mi maksymalnie 2 informacje. Gra kończy się gdy zapełnione jest min. Jedno imię przy każdej kategorii.

**KTO TAK JAK JA....**

<p>1. Kto codziennie rano jeszcze leżąc w łóżku znajduje czas na 3 oddechy?</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>2. Kto wieczorem podsumowuje dzień z wdzięcznością i radością z sukcesów?</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>3. Kto lubi fizycznie ćwiczyć... i rusza się czasem np. Na spacer z własnej woli?</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p>4. Kto lubi naturę, cieszy go bycie w przyrodzie i przebywanie na świeżym powietrzu?</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>5. Kto poddaje się marzeniom, i czasem wyobraża sobie siebie w idealnej rzeczywistości ?</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>6. Kto lubi i woli podchodzić do zadań nie jak do „nudnych trudów”, a jak do „ciekawych wyzwań”?</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p>7. Kto lubi zdobywać nowe umiejętności, rozwija ciekawość i lubi dowiadywać się nowych rzeczy?</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>8. Kto lubi obdarowywać ludzi, sprawiać im przyjemności albo niespodzianki?</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>9. Kto potrafi zauważać to co dobrego go spotkało i umie dziękować innym i doceniać ich?</p> <p>.....</p> <p>.....</p>

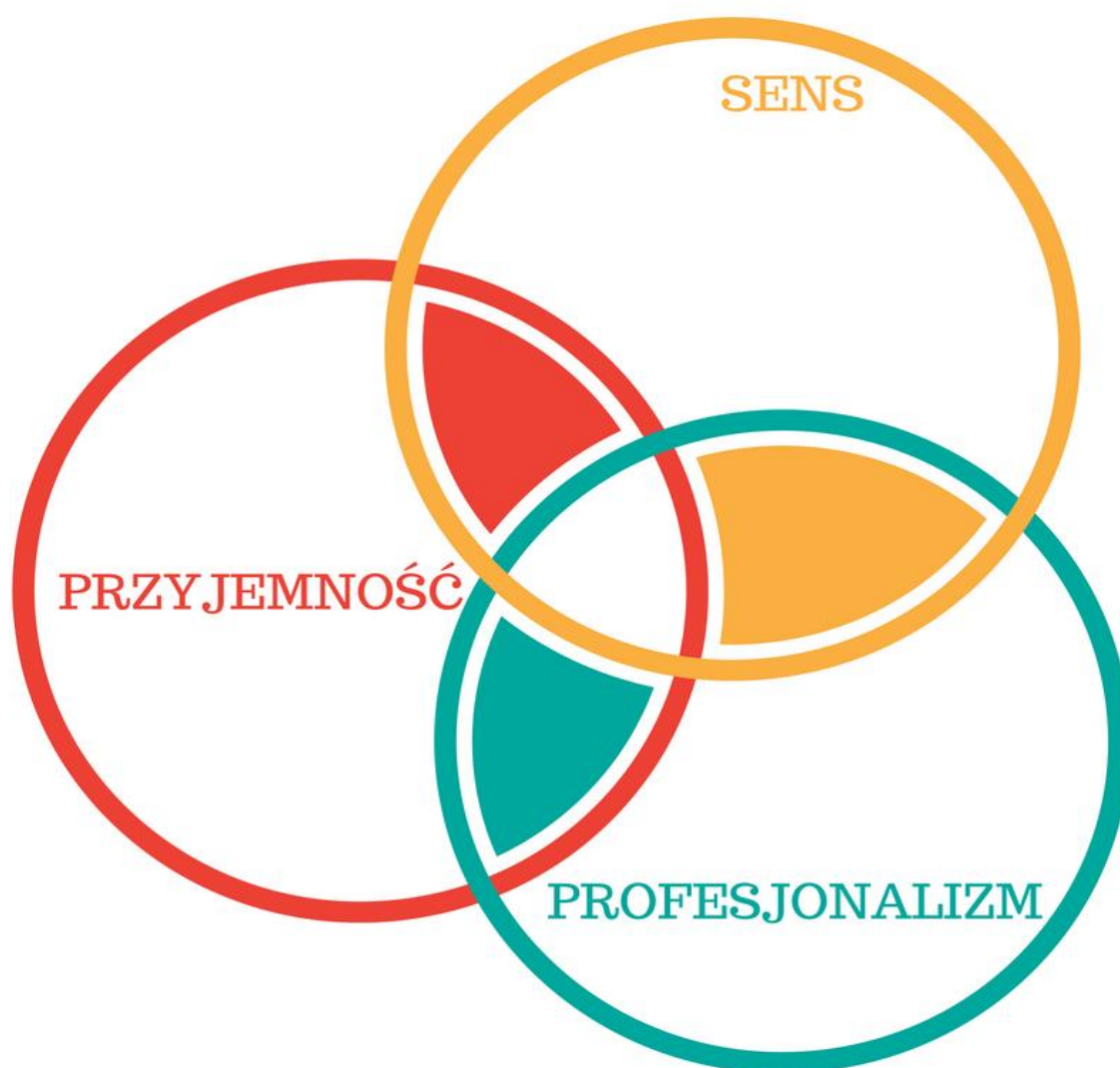
10. Zidentyfikuj pytania mówiące o składowych dobrostanu i satysfakcji z życia wg. Via Institute: **nadzieja, energia, ciekawość, wdzięczność, miłość.**

11. Teraz podaj (wypisz sobie na kartce) dowody na to, kiedy i jak sam faktycznie realizowałeś/łaś to, co zakreśliłeś jako prawdziwe dla Ciebie.

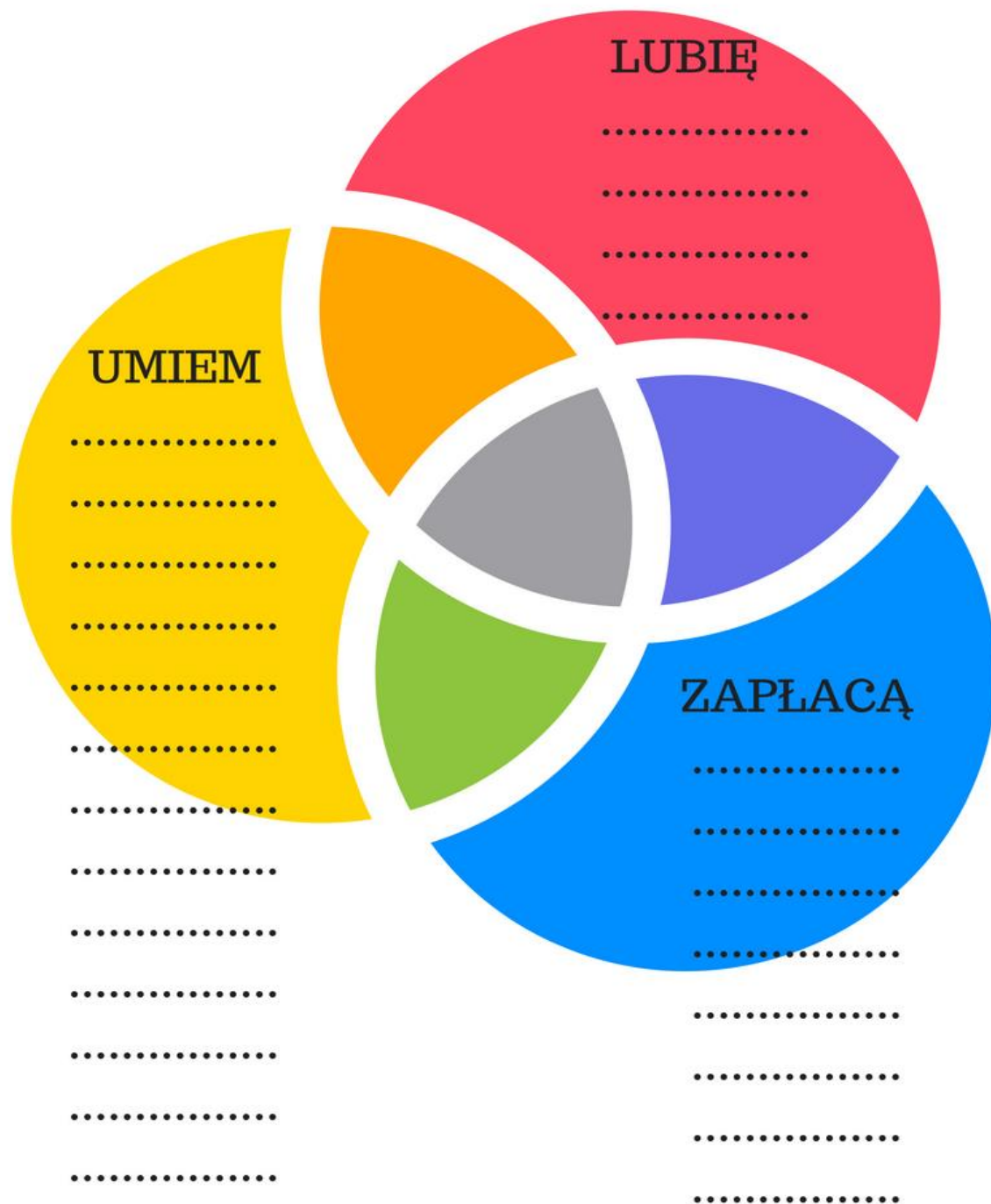
# SPP - MAPA SZCZĘŚCIA

"Osiągnięcie trwałego szczęścia wymaga od nas czerpania zadowolenia z podróży, którą obieramy na drodze do celu uznanego za wartościowy. Szczęście nie polega na zdobyciu szczytu góry, nie jest też o wspinaniu się bez celu dookoła góry. Szczęście jest o doświadczeniu wspinania w kierunku szczytu."

Tal Ben-Shahar



# COACHING KARIERY- LUX



**LUBIĘ**

.....  
.....  
.....  
.....

**UMIEM**

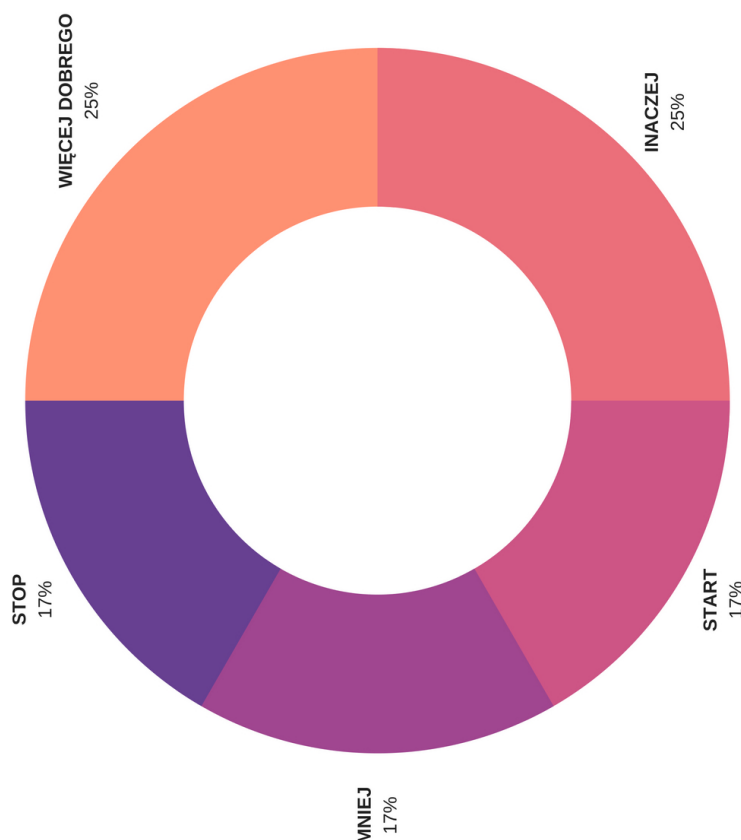
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**ZAPŁACĄ**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

## KOŁO RETROSEKCJI

### AGILE/COACHING



Wprowadzanie świadomych zmian w życie jest możliwe tylko dzięki analizie tego, co i jak dzieje się w rzeczywistości. Tą wiedzę możemy odnieść do naszych: potrzeb, celów i możliwości, które stanowią swoście ostrzegawczy „trójkąt PCM”. Kiedy nasze potrzeby są zagrożone, naruszone lub niespełnione, cele nieosiągalne, a możliwości niewystarczające pojawiają się w nas swoiste oznaki frustracji, takie jak: rozdrażnienie emocjonalne i dezorganizacja zachowania. Dzięki nim możemy zauważyć, że coś jest nie tak w naszej rzeczywistości. Wykorzystując te obserwacje jako informacje możemy zastanowić się nad tym co wymaga zmiany. W odnalezieniu propozycji rozwiązań lub zwykłych ulepszeń może pomóc zamieszczone tutaj KOŁO RETROSPEKCJI.

**Przykład zastosowania KOŁA RETROSPEKCJI:**

1. Pomyśl o sytuacji w której doświadczyłeś/łaś dyskomfortu, zdenerwowania, braku satysfakcji.

.....

2. Przeanalizuj obiektywnym „okiem kamery” co działo się wewnątrz Ciebie i na zewnątrz Ciebie.

.....

3. Gdybyś mógł tę sytuację przeżyć jeszcze raz, co byś zmienił z tego na co miałeś realny wpływ?

.....

4. STOP Co szkodziło tej sytuacji i czego byś nie robił?

.....

5. INACZEJ Co mogłoby być bardziej pomocne i co robiłbyś inaczej?

.....

6. WIĘCEJ Co działało dobrze i robiłbyś więcej tego?

.....

7. MNIEJ Co nie było przydatne i robiłbyś tego mniej?

.....

8. START Czego zabrakło, co warto by się tam pojawiło z Twojej strony, co byś zapoczątkował?

.....

9. Zatem jaka będą 3 małe zmiany jakie wprowadzisz w podobnych sytuacjach w zakresie swojego: myślenia, emocji, zachowania, postawy?

.....

## Załącznik 0.5

### Style komunikacji – test

Jeżeli chcesz sprawdzić czy potwierdzić, jaki styl komunikacji jest Ci najbliższy, proponujemy wypełnienie poniższego testu. Poniżej mamy 4 zadania, a do każdego z nich 4 różne zakończenia. Zastanów się, które z nich najlepiej pasują do Ciebie, do tego co myślisz, czujesz, jak się zachowujesz w kontaktach z innymi. Napisz 1 obok zakończenia, które Twoim zdaniem najlepiej oddaje prawdę o Tobie, 2 i 3 piszesz kolejno przy zdaniach mniej prawdziwych i 4 przy zdaniu, które najmniej pasuje.

#### 1. W kontaktach z innymi czuję się najbardziej zadowolony...

- a \_\_ gdy poszukuje się nowych idei, koncepcji czy innowacyjnych rozwiązań
- b \_\_ gdy bierze się pod uwagę odczucia ludzi, rozważa powody ich zachowania, gdy ważne są relacje międzyludzkie
- c \_\_ gdy pracuje się systematycznie nad problemem przy użyciu logicznego dociekania i wnioskowania
- d \_\_ gdy realizujemy przedsięwzięcie w które mogę zaangażować całe swoje możliwości, a którego rezultat jest szybko widoczny.

#### 2. Zauważam, że pracując z innymi denerwuje się, gdy oni...

- a \_\_ tracą czas na zbyt długie dyskusje zamiast zabrać się za konkretne działanie
- b \_\_ nie dostrzegają wagi czynnika ludzkiego w danym problemie
- c \_\_ opierają się tylko na starych sposobach działania, są zamknięci na nowe rzeczy
- d \_\_ działają zbyt raptownie, nie poświęcają dość czasu na gruntowną analizę wszystkich aspektów danej sprawy.

#### 3. Gdy pracuję nad danym zagadnieniem, najważniejszym jest dla mnie...

- a \_\_ logika, systematyczność i racjonalność w podejściu do problemu
- b \_\_ jak najszybsze osiągnięcie celu przy użyciu środków i metod najbardziej skutecznych w danej sytuacji
- c \_\_ rozważenie wszystkich możliwych rozwiązań i ich skutków
- d \_\_ jakie reakcje, uczucia wywołuje w innych moje podejście do zagadnienia, jak jest odbierane i oceniane.

#### 4. Czuję się niezadowolony z siebie, kiedy...

- a \_\_ przysporzyłem innym nieprzyjemności - w rezultacie tego popsułem nasze stosunki
- b \_\_ spóźniłem się z podjęciem stosownych działań i w rezultacie tego straciłem szansę na osiągnięcie celu
- c \_\_ rozwiązywałem problem starym sposobem, a potem dowiedziałem się, że istnieją nowsze i lepsze metody
- d \_\_ pominąłem jakieś istotne czynniki czy też dokonałem niedokładnej analizy danych.

## Podsumowanie

Oblicz teraz swoje wyniki przenosząc liczby, które wstawiłeś w teście przy kolejnych zdaniach (A, B, C, D) do odpowiedniej kolumny, a następnie podsumuj wyniki w wierszach. Styl, dla którego uzyskałeś najniższy wynik, jest stylem komunikacji dominującym w Twoim zachowaniu, tzn. najczęściej go prezentujesz w kontaktach z innymi.

pytanie nr:	1	2	3	4	
<b>NAZWA STYLU</b>					<b>WYNIK</b>
Analityczny	C.....	D.....	A.....	D.....	=.....
Przyjacielski	B.....	B.....	D.....	A.....	=.....
Ekspresywny	A.....	C.....	C.....	C.....	=.....
Dominujący	D.....	A.....	B.....	B.....	=.....

### „Nadawaj na tych samych falach”

Oprócz różnic społecznych czy zawodowych, istnieją między ludźmi różnice indywidualne w przekazywaniu i odbieraniu informacji. Mamy różne style formułowania przekazów i wchodzenia w kontakt z innymi, mamy też pewne **preferencje** co do tego, jak inni powinni się z nami komunikować, jakiego rodzaju informacje zawierać w swoich przekazach. Pewne zagadnienia są dla nas bardziej interesujące i chętniej podejmowane niż inne. Wiąże się to z typem osobowości.

Jedna z typologii osobowości dzieli ludzi według preferowanych stylów komunikacji na 4 typy. Przyjrzyjmy się im próbując wśród nich odnaleźć siebie i naszych kolegów z zespołu. Poznanie preferencji, nastawień, przyzwyczajzeń każdego z nich może pomóc nam w lepszej komunikacji. Dlaczego warto je poznać? Ponieważ szansa, że nasz informacja dotrze i będzie zrozumiana przez odbiorcę zwiększy się, gdy zacniemy „nadawać na tych samych falach”, na których funkcjonuje druga osoba. Musimy dopasować nasz styl do preferencji odbiorcy i tak „opakować naszą informację, aby był on skłonny ją odebrać.

## Jak komunikować się z innymi? cechy stylów

### **Analityczny (Bóbr):**

- przywiązuje dużą wagę do faktów;
- poszukuje danych liczbowych, szczegółowych informacji i przesłanek;
- zwykle podchodzi do problemu w sposób usystematyzowany i ostrożny;
- potrzebuje czasu na samodzielne zbadanie zagadnienia i podjęcie decyzji;
- analizuje dane dotyczące przeszłości, rozważa sytuację obecną i na tej podstawie tworzy plany odnośnie przyszłości;
- mówi niewiele, zadaje krótkie pytania odnośnie faktów.

### Krytykowany:

zbyt ostrożny, zbyt powolny w decyzjach, biurokrata bez serca i bez wyobraźni.

Jeżeli więc chcemy taką osobę do czegoś przekonać, musimy bardzo dobrze się przygotować i przedstawić jak najwięcej konkretnych argumentów. Dobrze jest pokazać dokumentację zagadnienia czy konkretną propozycję na piśmie wraz z liczbami, faktami czy wykresem, aby dać jej szansę dokładnego zanalizowania problemu czy idei, które przedstawiamy.

### **Przyjacielski (Seter):**

- przywiązuje dużą wagę do relacji międzyludzkich;
- jest zainteresowany wzajemnymi oddziaływaniami ludzi;
- interesują go pobudki ludzkich działań;
- jest wrażliwy na uczucia, ma wysoki poziom empatii;
- ocenia sytuację w kategoriach zaangażowanych w nią emocji ludzkich;
- jest uważany za lojalnego i pomocnego przyjaciela;
- nastawiony na przeszłość - często tworzy odniesienia do przeszłych wydarzeń i swoich relacji z innymi ludźmi w tym czasie;
- lubi rozmawiać o ludziach i ich emocjach.

### Krytykowany:

zbyt sentymentalny i poddający się emocjom, miękki - łatwo nim manipulować.

Jeżeli chcesz zainteresować taką osobę swoim pomysłem, zaznacz co przyniesie on ludziom, jak wpłynie na ich nastrój, atmosferę w zespole, jak rozwiąże problemy społeczne. Dane liczbowe, wykresy, paragrafy zrobią na tej osobie mniejsze wrażenie niż ludzkie aspekty danej sytuacji. Osoba taka lubi rozważania na temat charakterów i typów osobowości ludzi, ich odczuć i pobudek działania.

### **Ekspresywny (Wydra):**

- przywiązuje dużą wagę do nowatorskich pomysłów, nowych teorii i koncepcji;
- lubi być zaangażowany w tworzenie czegoś zupełnie nowego i unikalnego;
- jest zorientowany na przyszłość;
- inni postrzegają go jako osobę innowacyjną, twórczą, posiadającą wyobraźnię;
- lubi zmieniać świat, zadaje prowokacyjne pytania, poddaje w wątpliwość uznane prawdy, nie uważa rzeczy za przesądzone;
- nie interesuje go przestrzeganie przyjętych procedur albo też bzdurne przepisy uniemożliwiające realizację jego koncepcji;
- lubi dużo mówić, gdy zapali się do nowego projektu.

Krytykowany:

niepraktyczny idealista, żyje z głową w chmurach, niepoprawny marzyciel.

Aby przekonać go do naszego pomysłu, wystarczy mu [okazać jego nowatorstwo - wtedy chętnie pomoże nam go rozwinąć. Jeżeli chcesz trochę oderwać się od codziennych problemów, pobujać w obłokach, stworzyć nową wizję dla waszego zespołu czy organizacji, to pozwól się mu „porwać” w rozmowie, otwórz się na jego sposób widzenia świata, nie udowadniaj mu, że czegoś nie można, nie cytuj mu przepisów, bo tego nie oczekuje.

### **Dominujący (Lew):**

- kładzie nacisk na praktyczne działanie i jego rezultaty;
- lubi działać efektywnie i osiągać szybkie wyniki;
- jest postrzegany przez innych jako podejmujący szybkie decyzje oraz kierunkujący i praktyczny;
- jest zorientowany na „tu i teraz”;
- lubi działanie, tworzenie i konkrety;
- przekształca idee w konkretne działania, jest dynamiczny i pomysłowy;
- lubi krótkie, konkretne rozmowy dotyczące zadania.

Krytykowany:

zbyt impulsywny, w trakcie podejmowania decyzji nie myśli perspektywicznie a tylko o bieżących efektach, nie poszukuje nowych metod, nie bierze pod uwagę ludzi i ich odczuć.

Jeżeli chcesz go zachęcić do współdziałania w jakimś działaniu, nie rozwijaj przed nim kwiecistych tyrad dotyczących idei, nie przedstawiaj długich wywodów i dokumentacji, nie będą na niego również działały aspekty emocjonalne. On po prostu chce wiedzieć, co jest do zrobienia, na ile jest to ważne oraz jaki ma być wynik. Znajdzie z pewnością praktyczną drogę do realizacji celu i zmobilizuje też innych do działania.

## Załącznik 0.6

### Antropolodzy i tubylcy

Trener dzieli klasę na dwie grupy (antropologów i tubylców), w każdej z nich muszą znajdować się i chłopcy, i dziewczęta (kobiety i mężczyźni).

Jedna grupa na chwilę opuszcza salę, aby członkowie drugiej grupy nie słyszeli instrukcji, które daje trener.

Zadaniem grupy „antropologów” jest poznanie kultury pewnej hermetycznej społeczności zamieszkującej wyspę, aby w przyszłości umożliwić kontakty handlowe i turystyczne pomiędzy mieszkańcami wyspy a światem zewnętrznym. Antropolodzy mogą na różne sposoby próbować nawiązać kontakt (oczywiście z wykluczeniem przemocy!), mogą podchodzić do przedstawicieli drugiej grupy indywidualnie lub z kolegą/koleżanką, mogą rozmawiać z jedną osobą lub z kilkoma naraz.

Grupa „tubylców” otrzymuje od trenera instrukcje według których będzie zachowywać się podczas kontaktu z „antropologami”.

Instrukcje są tylko dwie:

pierwsza - kobietom nie wolno rozmawiać z obcymi mężczyznami (aby nawiązać jakikolwiek kontakt z obcym mężczyzną kobieta musi być w towarzystwie mężczyzny ze swego plemienia) i druga: na każde pytanie zadane z uśmiechem odpowiedź zawsze brzmi „TAK”, a bez uśmiechu „NIE”.

„Tubylcy” muszą zachować te zasady w tajemnicy przed „antropologami”.

Obydwie grupy podczas spotkania próbują dowiedzieć się czegoś o sobie nawzajem.

Po upływie czasu przeznaczonych na interakcję, „antropolodzy” i „tubylcy” w swoich grupach, dzielą się spostrzeżeniami poczynionymi podczas spotkania z drugą grupą i zapisują je w trzech kategoriach: Fakty, Odczucia i Interpretacje.

Następnie obie grupy przedstawiają wynik własnych obserwacji i formułują opinię o kulturze drugiej grupy.

Ćwiczenie pokazuje, że w kontaktach z innymi ludźmi nie zwracamy uwagi na pozawerbalne elementy komunikacji, że mamy skłonność do nadinterpretowania zachowań innych i często doszukujemy się znaczeń tam gdzie ich nie ma, jednocześnie nie zauważając znaczeń ukrytych.

Ćwiczenie rozwija umiejętności komunikacyjne i interpersonalne, pozytywnie wpływa też na identyfikację z własną „małą grupą”.

## Załącznik 0.7

### CZY JA MAM CELE? JESTEM SOBIE... STEREM... ŻEGLARZEM... OKRĘTEM... ?

„Człowiek bez celów jest jak statek bez załogi na pełnym morzu,  
który nie wiadomo, gdzie dopłyne i kiedy.”

Warto mieć cele i ważne jest to, aby były właściwie sformułowane. Dobrze sformułowane cele stają się miernikiem wszystkich naszych działań i warunkują skuteczne planowanie, a w konsekwencji realizację zadań. Cele działają jak drogowskaz: wskazują, na czym należy koncentrować uwagę i czemu poświęcać energię oraz czas. Są punktem wyjściowym efektywnego wykorzystania naszych zasobów i pomagają nadać priorytet zadaniom.

Można powiedzieć, że nasze cele życiowe są podstawą dalszego wyznaczanie celów rocznych, miesięcznych i dziennych. Brian Tracy w książce „Wyznaczanie celów” sformułował pięć kluczowych sfer dających równowagę życiową. Są to:

1. **Pragnienia osobiste** – do nich należą rzeczy, które chcemy dla siebie. To rzeczy, które nas uszczęśliwiają i dają spełnienie. Mogą dotyczyć rozwoju, podróży, ekscytujących wrażeń, ale też przedmiotów materialnych.
2. **Relacje z rodziną i przyjaciółmi** – są to niezastąpione i bezcenne relacje z najbliższymi osobami i tymi, na których nam zależy. Ważne, aby cele w tym obszarze pozwoliły na utrzymywanie relacji z rzadko widzianymi znajomymi i rodziną, pozwoliły spędzać czas z najważniejszymi dla nas osobami. Być może jako cel wybierzemy networking - nawiązywanie i utrzymywanie relacji z potencjalnymi partnerami biznesowymi.
3. **Zdrowie** – wyznaczanie celów w tym obszarze jest kluczowe. Cele mogą dotyczyć zdrowego odżywiania, uprawiania sportu, stylu życia, profilaktyki itd.
4. **Finanse osobiste** – bardzo ważny obszar, w którym warto zbudować cele dające nam bezpieczeństwo i jakość życia. Cele mogą dotyczyć planowania wydatków, oszczędzania, inwestowania, nawyków finansowych.
5. **Spełnienie zawodowe** – w pracy spędzamy połowę swojego dorosłego życia i ważne, jak tę połowę spędzimy. Warto zaplanować swoją ścieżkę zawodową, podniesienie kwalifikacji, rozwijanie swoich talentów.

Oto kilka wskazówek. Odpowiedzi na powyższe pytania zapisuj na kartce.

### **1. Zdefiniuj swój cel**

Na początku oczywiście precyzujemy dokładnie, co chcemy osiągnąć, np. „Mam pracę, która sprawia mi satysfakcję i zarabiam x zł miesięcznie”. Ważne: koniecznie formułujcie cel w czasie teraźniejszym!

### **2. Kiedy pragnę osiągnąć ten cel?**

Zdefiniuj, kiedy dokładnie zamierzasz osiągnąć powyższy cel, np. 31.12.2020r. Bądź bardzo precyzyjny! A zarazem realistyczny.

### **3. Dlaczego chcę osiągnąć dany cel?**

Tutaj skonkretyzuj, dlaczego chcesz osiągnąć ten cel. Np. lepsze zarobki pozwolą Ci na zrealizowanie wymarzonych wakacji, kupno domu, itp. Postaraj się wyliczyć jak najwięcej korzyści płynących z osiągnięcia postawionego celu.

### **4. Gdzie znajduję się obecnie?**

Podsumuj, jak wygląda Twoja obecna sytuacja. Gdzie się znajdujesz i co musi się zmienić, abyś osiągnął swój cel.

### **5. W jaki sposób pragnę osiągnąć ten cel?**

To najważniejsza część tej techniki stawiania celów. Wylicz tutaj, w jaki sposób pragniesz osiągnąć dany cel. Np. aby zwiększyć zarobki, weźmiesz w pracy dodatkowe projekty, poszukasz alternatywnych źródeł dochodu, poprosisz szefa o podwyżkę, zainwestujesz, itp. Bądź bardzo precyzyjny.

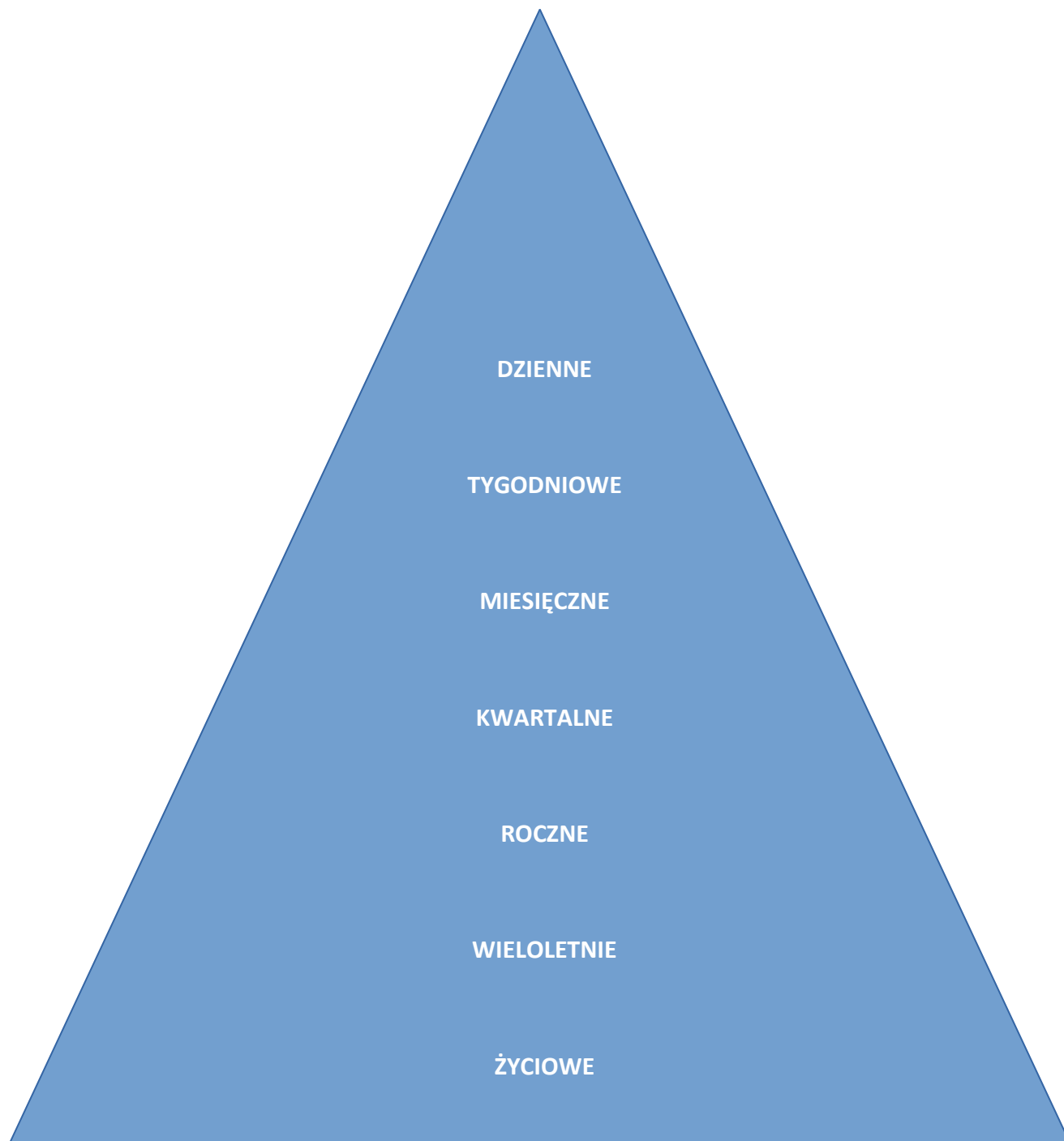
### **6. Co wybieram jako najlepsze rozwiązania? Co decyduję się zrobić?**

Samo życzenie realizacji celu nie wystarczy oczywiście, ale jest dobrym zapalnikiem motywacyjnym. Kiedy już wiesz czego chcesz i masz pomysły na realizację najważniejsze byś zdecydował/a na co jesteś gotów i na co masz możliwości. Do dzieła więc!

### **7. Działaj i marz!**

Zrób następnie eksperyment i codziennie rano wracaj do tych zapisów wizualizując/ wyobrażając sobie korzyści z osiągnięcia tego celu, oraz zastanawiając się, co możesz jeszcze zrobić, aby szybciej do niego dotrzeć.

## PIRAMIDA MOICH CELÓW



## CELE SMART

Sprawdzonym narzędziem do formułowania celów skutecznie zwiększającym szansę na ich zrealizowanie jest metoda S.M.A.R.T. To akronim opisujący pięć cech, jakie powinien spełniać dobrze sformułowany cel:

S - Specific (specyficzny)

M - Measurable (mierzalny)

A - Achievable (atrakcyjny/ambitny)

R - Realistic (realny)

T – Time-bound (terminowy (określony w czasie))

Specyficzny - oznacza, że cel ma być określony w sposób konkretny i jednoznaczny, nie pozostawiając miejsca na dowolność interpretacji. Odpowiada na pytanie: „co konkretnie chcę osiągnąć/zrobić?”. Cele „lepiej radzić sobie w pracy” lub „prowadzić zdrowszy tryb życia” nie spełniają tego kryterium, bo nie mówią, co konkretnie zrobisz.

Mierzalny – parametr mierzalności celu jest niezbędny do określenia, czy cel został zrealizowany, czy nie. Mierzalność daje możliwość kontroli postępów na drodze realizacji. Cel „odłożyć 10.000 złotych na wyjazd na Hawaje” spełnia kryteria celu mierzalnego, zaś cel „odłożyć na wyjazd na Hawaje” już nie – w tym pierwszym przypadku można łatwo określić, ile już odłożyłeś i ile jeszcze brakuje. Miara realizacji celu może być „miękką” np. może być mierzona poziomem satysfakcji.

Atrakcyjny/ambitny – ważne są źródła motywacji do realizacji celu. Atrakcyjny cel to taki, który niesie wyzwanie, ale również taki, którego realizacja daje konkretne korzyści. Określenie atrakcyjności celu to przede wszystkim odpowiedź na pytanie, po co w ogóle chcesz realizować taki cel?

Realny – czyli możliwy do osiągnięcia. Najważniejsze jest tu określenie, czy masz czas i siły (albo szerzej – zasoby) na realizację tego celu. Jeśli postanowisz przebiec maraton, to potrzebujesz czasu na regularne treningi, najlepiej 3 - 4 razy w tygodniu. Jeśli chcesz odłożyć 5.000 złotych na wakacyjny wyjazd, to potrzebujesz zarabiać i planować swoje wydatki na tyle dobrze, aby jakaś suma zostawała na koniec miesiąca. Inaczej na planowaniu się skończy...

Terminowy – czyli z określoną datą, do jakiej chcesz zrealizować cel. Ustalenie terminu zwiększa mobilizację do działania. Bez tego łatwo wpaść w pułapkę odkładania realizacji celu na później.

### Przykłady formułowania celów S.M.A.R.T.

Jeżeli formułujemy postanowienie: „Poprawię moją kondycję fizyczną” warto przeformatować na CEL SMART np.

Sprecyzowany: będę jeździł na rowerze

Mierzalny: 3 razy w tygodniu po 30 minut

Atrakcyjny: chcę poprawić moją kondycję fizyczną, chcę zadbać o swoje zdrowie i bardzo lubię jeździć na rowerze

Realny: jestem w stanie wygospodarować po pół godziny trzy razy w tygodniu

Terminowy: od września 2018 do pierwszych śniegów.

**CEL SMART** będzie więc brzmiał : Aby poprawić moją kondycję fizyczną, od kwietnia do października będę jeździł na rowerze 3 razy w tygodniu po 30 minut.

Jeśli formułujemy życzenie „Chcę więcej zarabiać” – warto przeformatować CEL SMART np.

Sprecyzowany: chcę objąć stanowisko xyz

Mierzalny: zacznę zarabiać 25 % więcej w stosunku do obecnych zarobków.

Atrakcyjny: motywacja 1: Chcę mieć pieniądze na wakacyjne podróże oraz chcę kupić nowy samochód. Motywacja 2: Chcę swoją ścieżkę zawodową budować w obszarze jakości, interesuje mnie zarządzanie projektami i procesami w obszarze jakości. Wiem, że mogę w tej dziedzinie być naprawdę dobry. Chcę mieć wpływ na procesy usprawniające utrzymanie jakości produkcji w firmie.

Realny: firma będzie rozwijać dział jakości. Mam już 6-letnie doświadczenie na różnych stanowiskach w firmie, znam dobrze procesy w dziale produkcji oraz dział badań i rozwoju. Od 2 lat pracuję jako starszy specjalista ds. jakości i jestem dobry w tym, co robię. Powinienem otrzymać w tym roku bardzo dobrą ocenę roczną oraz akceptację przez przełożonego moich celów rozwojowych. Przez najbliższy rok jestem w stanie poświęcić czas na naukę języka angielskiego, bo stanowisku menedżera wymagana jest znajomość angielskiego na poziomie B2.

Terminowy: dostanę awans w przeciągu roku.

**CEL SMART** będzie więc brzmiał: Aby zarabiać 25% więcej niż obecnie w ciągu najbliższych 12 miesięcy obejmę stanowisko xyz.

Na ogół pracodawcy definiują swoim pracownikom precyzyjne cele przypisane do zajmowanego stanowiska i określają je w skali roku. Są to cele twarde, często mierzone w oparciu o KPI (kluczowe wskaźniki efektywności) oraz cele tzw. miękkie. Na podstawie ich realizacji odbywa się roczna ocena pracownika, która ustawia jego dalszą ścieżkę kariery. Ale warto również samemu definiować swoje cele zawodowe, zwłaszcza długoterminowe. Jeśli jest nam trudno określić je w długim biegu czasowym (kilku lat) – róbmy to w rocznej perspektywie czasowej.

Co chcę osiągnąć w tym roku?

W jakim miejscu chcę być za rok?

Nad czym w tym roku chcę się skoncentrować?

Czego potrzebuję się nauczyć?

**MOJE PRZYKŁADOWE 3 CELE SMART**

1.

.....  
.....

2.

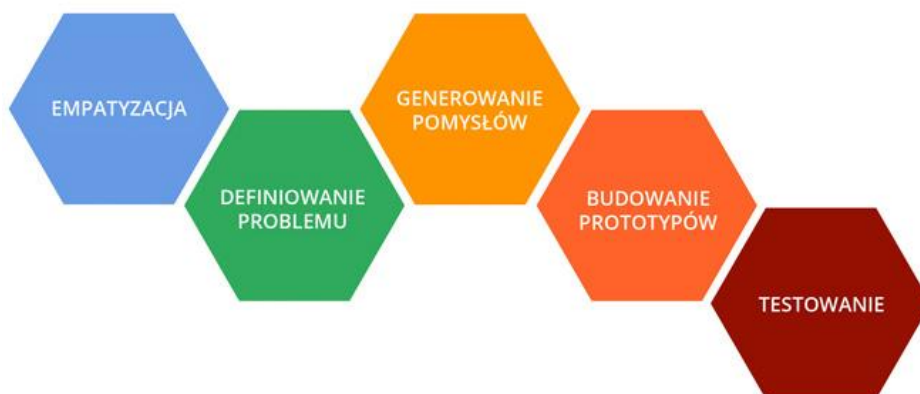
.....  
.....

3.

.....  
.....

## Załącznik 0.8

### Unikatowe myślenie projektowe – Design Thinking (DT) w zmienianiu



#### Empatyzacja

Postaw się w pozycji odbiorcy/klienta/adresata procesu?

Naucz się o odbiorcy da którego projektujesz - obserwuj & pytaj

Co liczy się dla mojego użytkownika/adresata/klienta?

#### Problemowanie

Stwórz punkt widzenia oparty na potrzebach i wiedzy/ wglądach klienta.

Poczuj problemy i zdefiniuj bolączki klienta- odkryj →potrzeby!

Jakie są potrzeby, pragnienia i preferowane wizje mojego klienta?

#### Kreowanie

Generuj idee i dostarcz jak najwięcej i jak najdziwniejszych pomysłów.

Poszukuj wszelkich twórczych rozwiązań- kieruj się wyobraźnią bez granic!

Jakie mogłyby być najbardziej szalone rozwiązanie dla klienta?

#### Prototypowanie

Zbuduj reprezentację jednego z wybranych jako najlepszy pomysłów.

Budując pamiętaj, że to tylko 'szkicowanie'"– twórz i nie przywiązuj się do wersji 1.0

Jak mogę zaprezentować wybraną- jedną z możliwych- wersji rozwiązania?

#### Testowanie

Podдай swój prototypowy pomysł opinii klienta/ użytkownika/ odbiorcy.

Wysłuchuj się w jego opinie za i przeciw, bo to dla niego projektujesz- klient jest ekspertem!!!

W czym klient widzi potencjał/co docenia- jakie widzi zagrożenia i wady?

**„Zmieniamy się dla Was i dzięki Wam, a to generuje pozytywne zmiany dla nas.”**

Tak mogłaby brzmieć ogólna idea przyświecająca firmom stosującym w praktyce metodykę Design Thinking. Ten sposób myślenia i generowania rozwiązań nazywany jest po polsku „myśleniem projektowym”. Jest to metoda wykorzystywana do tworzenia innowacyjnych produktów i usług w oparciu o głębokie zrozumienie problemów i potrzeb użytkowników.

Dzięki swojemu humanistycznemu podejściu Design Thinking, znajduje szerokie zastosowanie, wszędzie tam, gdzie mamy do czynienia z tzw. “wicked problems” czyli problemami, częściej nazywanymi wyzwaniem, które nie mają jednego oczywistego rozwiązania czy sztywnych ram.

Efektami stosowania DESIGN THINKING jest projektowanie i wdrażanie klientocentrycznych i nowatorskich rozwiązań na poziomie: produktów, innowacyjnych technologii, ulepszonych usług, strategii marketingowych, procesów rozwojowych, programów edukacyjnych, jak i humanocentrycznych modeli biznesowych. Bez względu na obszar działania Design Thinking wspiera rozwój innowacji i ułatwia implementowanie niestandardowych rozwiązań. W biznesie DT uczy wychodzenia poza schemat, tak dalece jak bezp. służy to naszym klientom, a pośrednio przyczynia się do naszego rozwoju i osiągnięcia naszych celów.

Design Thinking działa w sposób systemowy i iteracyjny, a co za tym idzie niekoniecznie liniowy. Pierwszym krokiem jest zbudowanie interdyscyplinarnego zespołu. Jego zadaniem jest generowanie rozwiązań dla wyzwania procesowego wyznaczonego dla danej firmy/organizacji. Zespół ten, posługując się dostosowanym do tematu zestawem narzędzi i technik, poprzez systemową pracę krok po kroku, przechodzi przez kolejne etapy metodyki i w rezultacie wypracowuje możliwe do wdrożenia rozwiązania odpowiadające na wyzwanie procesowe. W trakcie projektowania zespół posługuje się tzw. „personą” czyli awatarem bądź reprezentantem realnego klienta. Poznając go na pierwszym etapie *empatyzacji* uczestnicy procesu są w stanie wyznaczyć wyzwanie projektowe będące zwieńczeniem etapu drugiego zwanego *definiowaniem problemu*. Na tym etapie zidentyfikowane są już bóle i aspiracje, trudności i potrzeby jakie zespół decyduje się zaadresować w trzeciej fazie procesu, którą jest *generowanie rozwiązań*. Po tym etapie pełnym nieskrępowanej kreacji i niepohamowanej pomysłowości zespół, prowadzony przez moderatora, wkracza w etap generowania konkretnego i oryginalnego rozwiązania, czyli *prototypowania*. Uczestnicy działają tu już w praktyce tworząc realne modele fizyczne bądź procesualne dla swoich rozwiązań. Sprawdzenie realności, funkcjonalności i zasad ich działania następuje na etapie *testowania*. Informacja zwrotna pozyskana w tej fazie „pracy na sucho” jest bezcenna, gdyż oszczędza kosztów związanych z eksperymentalnym implementowaniem rozwiązań. Może ona posłużyć jako inspiracja zachęcająca do powrotu do etapu generowania pomysłów albo

nawet definiowania problemu i rozpoczęcia procesu od początku, tak by dostarczone rozwiązanie miało jak największe szanse powodzenia.

W efekcie realizacji procesów DT powstają rozwiązania, które są:

- pożądane przez użytkowników,
- technologicznie wykonalne,
- ekonomicznie uzasadnione.

Podstawowe założenia DT, szczególnie przydatne są w obsłudze współczesnego klienta funkcjonującego w kulturze nadmiaru propozycji i przesytu możliwości. Należą do nich:

- koncentracja na użytkowniku – zrozumienie uświadomionych i nieuświadomionych potrzeb,
- interdyscyplinarny zespół – spojrzenie na problem z wielu perspektyw,
- eksperymentowanie i testowanie hipotez – budowanie prototypów i zbieranie feedbacku.

THE DT PROCESS: [https://www.youtube.com/watch?v=\\_r0VX-aU\\_T8](https://www.youtube.com/watch?v=_r0VX-aU_T8)

## Załącznik 0.9

### Mapa empatii przy projektowaniu zmian

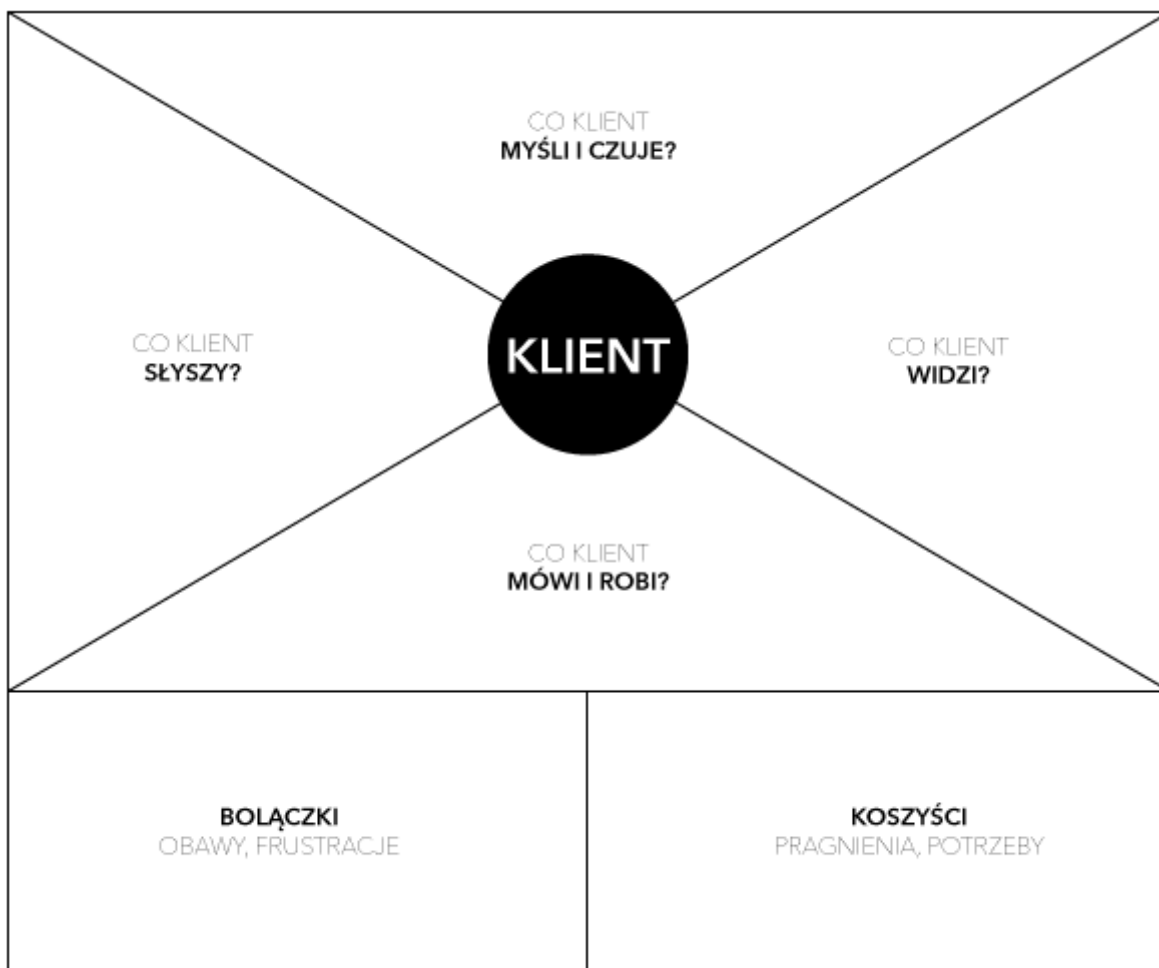
Jeśli chcę dokonać zmiany - kto jest jej „klientem”? Jeśli chcę być firmą, kto jest „firmą”? Jeśli chcę pomagać „moim” klientom, kogo warto poznać? Po co twoim zdaniem warto poznawać swojego „klienta”?

Zmiany dobrze jest zaczynać zmiany z wizją końca. Jeżeli zaczynam od klienta, to od niego najlepiej mogę dowiedzieć się czego potrzebuje, z czym ma problem, co jest jego bolączką, do czego aspiruje, jakie ma możliwości i jaką gotowość do wprowadzania pozytywnych zmian... Wtedy wiem co ma być zmienione.

Zmiany mogą zaistnieć... przy moim wsparciu, w oparciu o moje zasoby, dzięki moim usługom, z wykorzystaniem moich rozwiązań lub z użyciem moich produktów. „Wchodzenie w buty drugiej osoby” jest jedną z podstawowych kompetencji międzyludzkich. Ujmując rzecz psychologicznie za naszą zdolność wczuwania się w potrzeby drugiego człowieka odpowiadają neurony lustrzane oraz empatia. Jest to umiejętność którą na szczęście do celów prywatnych jak i biznesowych można, a nawet należy rozwijać.

Jeżeli pokusimy się o zdefiniowanie biznesu w kilku słowach można uznać, że: **biznes** = relacje + komunikacja + wartość dla biznes partnerów + ja + akcja. W jaki sposób można najlepiej generować pomysły na rozwiązania, zmiany, usługi i produkty niosące realną wartość dla „klienta” jeśli nie z nim samym? Bez spojrzenia na produkt z perspektywy docelowego użytkownika, bardzo trudno jest planować odpowiednie funkcje zmian, prototypy rozwiązań, plany działań, korzyści dla odbiorcy, czy sam model biznesowy, pozycjonowanie na rynku, czy strategię działania. Jeśli nie wykorzystujemy zdolności empatii i poznawania perspektywy odbiorcy nasze działania mogą skończyć się fiaskiem, proponujemy wtedy rozwiązania, których nikt realnie nie potrzebuje i nie chce wykorzystywać. Jednym z narzędzi wykorzystywanym w metodyce Design Thinking, które pozwala systematycznie krok po kroku nauczyć się przyjmowania perspektywy „klienta”, „odbiorców” naszych działań jest Mapa Empatii. Dzięki niej uczymy się patrzeć okiem klienta, słyszeć uchem odbiorcy, czuć sercem osoby dla której tworzymy propozycję wartości skrojoną do jej potrzeb.

## Mapa empatii



Mapa empatii jest prostą techniką wykorzystywaną do „profilowania” użytkowników. Pomaga nam lepiej zrozumieć co ludzie myślą i czują, skupić się na ich doświadczeniach i potrzebach. Pozwala wyjść poza schematyczne myślenie lub swoiste dla nas pryzmaty widzenia. Umożliwia nietypowe - demograficzne charakteryzowanie naszych klientów. Mapa osoby wykorzystywana jest do projektowania produktów, usług i innowacyjnych rozwiązań, jednakże świetnie nadaje się też jako kanwa do własnych przemyśleń. Poruszane 6 obszarów odnosi się do interakcji użytkownika ze światem i jego wewnętrznych odczuć. Można wykorzystywać ją do: tworzenia zbiorczego portretu grupy docelowej, analizy konkretnej osoby zbudowania avataru klienta idealnego, zrozumienia siebie jako „klienta” zmiany... a co proponujesz Ty?

### **Przykładowe pytania pomocnicze:**

#### **Co użytkownik widzi?**

Wskazujemy obserwacje użytkownika, elementy, z którymi użytkownik styka się w swoim otoczeniu i które to dotyczą naszej sytuacji/problemu, np. „dostaje drogie oferty”, „żyje w minimalistycznym otoczeniu”.

- Co widzi dookoła siebie i na rynku?
- Kogo/co użytkownik ma w swoim otoczeniu?
- Jakie problemy napotyka w pracy?
- Jakie oferty z rynku otrzymuje?

#### **Co użytkownik słyszy?**

Tu zbieramy komunikaty docierające z otoczenia, które wpływa na naszego użytkownika, czyli co słyszy; np. „Podobno wszyscy przechodzą na Office365”, „Czytają bloga XYZ”.

- Co mówią klienci?
- Jakie trendy podpowiada mu rynek?
- Co mówi jego szef, podwładni?
- Co mówią influencerzy?
- Kto jeszcze i w jaki sposób wywiera wpływ na tego użytkownika?
- Z jakich mediów klient korzysta? Jakim autorytetom ufa?

#### **Co użytkownik myśli i czuje?**

Kiedy już wiemy co użytkownik widzi i jak otoczenie na niego wpływa, ustalamy jakie myśli w związku z tym pojawiają się u niego w głowie; np. „Jak uzasadnić nową inwestycję w IT?”, „To musi trwać krócej!”.

- Co jest dla niego ważne?
- Jakie użytkownik ma aspiracje?
- Co jest sprawą szczególnej wagi, a nie mówi o tym otwarcie?
- Jakie są jego marzenia?
- Co czuje, co go porusza?

#### **Co użytkownik mówi i robi?**

Klient mający swoje przemyślenia, przechodzi do działania. Co więc mówi i robi publicznie?; np. „Pewny siebie w stosunku do szefa, mimo że nie wie czy to najlepsze rozwiązanie”, „Będę ciąć koszty!”

- Jaką postawę prezentuje na zewnątrz?
- Jakie sprawia pozory?
- Co jest niezgodne między tym co myśli, a tym co robi?
- Jakie ma zachowanie względem innych?

### Jakie są bolączki użytkownika?

Wskazujemy bolączki naszego użytkownika w obszarach, których dotyczy nasz produkt/usługa, np. „nowe rozwiązania zawsze powodują niechęć moich pracowników”, „korzystanie z interfejsu jest strasznie nieintuicyjne”.

- Jakie są jego obawy?
- Co go najbardziej frustruje?
- Jakie są przeszkody w osiągnięciu celów?

### Jakich korzyści użytkownik oczekuje?

Wskazujemy to, na co liczy użytkownik w obszarach, których dotyczy nasz produkt/usługa, np. „zrobić to działanie szybciej niż teraz”, „moi pracownicy muszą pozytywnie oceniać rozwiązanie”.

- Jakie są jego pragnienia i potrzeby?
- Co będzie dla niego miarą sukcesu?
- Czego tak naprawdę chce?

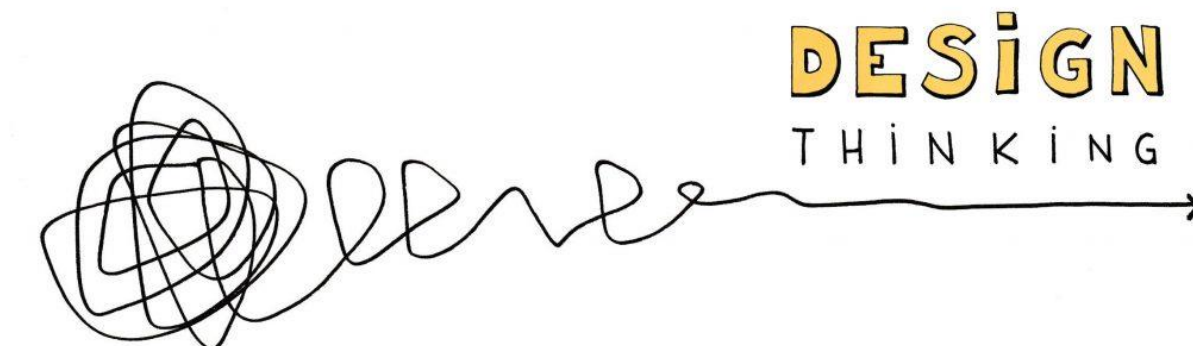
### Przykładowe 4 etapy pracy z Mapą Empatii

1. Wybierz potencjalne segmenty klientów dla Twojego produktu/usługi. Możesz to zrobić np. za pomocą burzy mózgów z zespołem.
2. Wybierz pierwszy segment i określ jego przedstawiciela. Na środku Mapy Empatii napisz jego imię, nazwisko, podstawowe dane demograficzne.
3. Dalej krok po kroku uzupełniamy wszystkie pola kanwy. Proponujemy następującą kolejność: „Widzi”, „Słyszy”, „Myśli”, „Robi” i na koniec „Bóle” oraz „Korzyści”. Zwłaszcza na warsztatach z zespołem pomysły będą krążyć po wszystkich obszarach.
4. Podsumuj przygotowaną mapę – które elementy z każdego obszaru są najważniejsze?

Ciekawe jaka będzie Twoja mapa? 😊

Załącznik 0.10

Formatka procesu Design Thinking



źródła grafiki: <http://raquelcabrero.com/design-thinking-faq/>

**Empatia – dla kogo?**

Empatia pozwala widzieć to co niewidzialne  
i usłyszeć to, co nie zostało wypowiedziane.

narzędzia: Mapa Empatii/ Moodboard/  
BMC & VPC Business Model Canvas & Value Proposition Canvas

**Wyzwanie - po co?**

„Dobre” projektowanie pomaga w pozytywnej przemianie.

.....

**Ideacja - co?**

Żeby mieć dobry pomysł, trzeba mieć ich wiele.  
Jeśli z moich stu jeden będzie trafiony - będzie „dobrze”.

narzędzia:

Naj... naj... wzorowe-antywzorowe 1000\$-1\$  
głosowanie: kropki zespołowe  
grupowanie: teraz później, kiedyś

### Prototypowanie - jak?

Czasem „co” czyni różnicę, a czasem „jak” rodzi postęp.

narzędzia:

storyboard/scenki/makiety/preprodukty

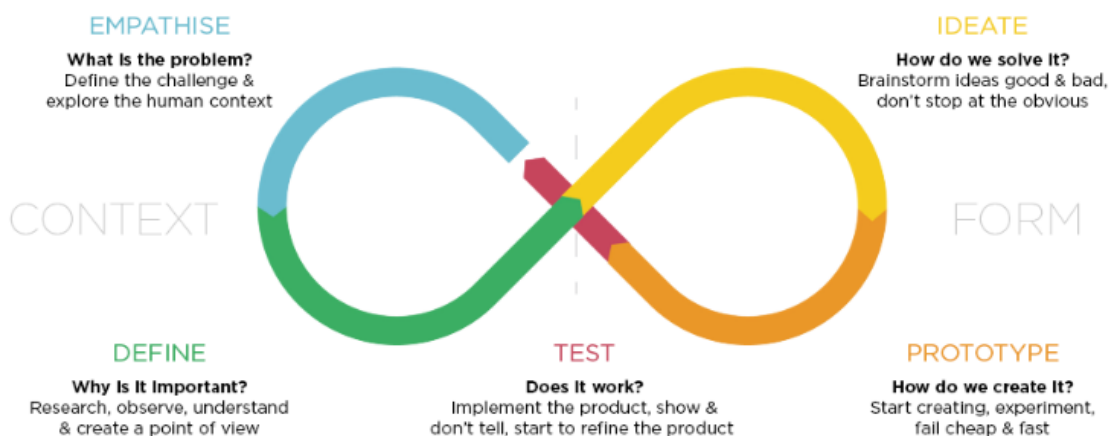
### Testowanie - czy?

Zanim czemuś powiemy tak, warto sprawdzić szanse powodzenia i koszty.

narzędzia: /MDS - macierz decyzji strategicznych/ test +/-/-  
karty nauki strategizer

## DESIGN THINKING

A FRAMEWORK FOR INNOVATION



Billy Loizou