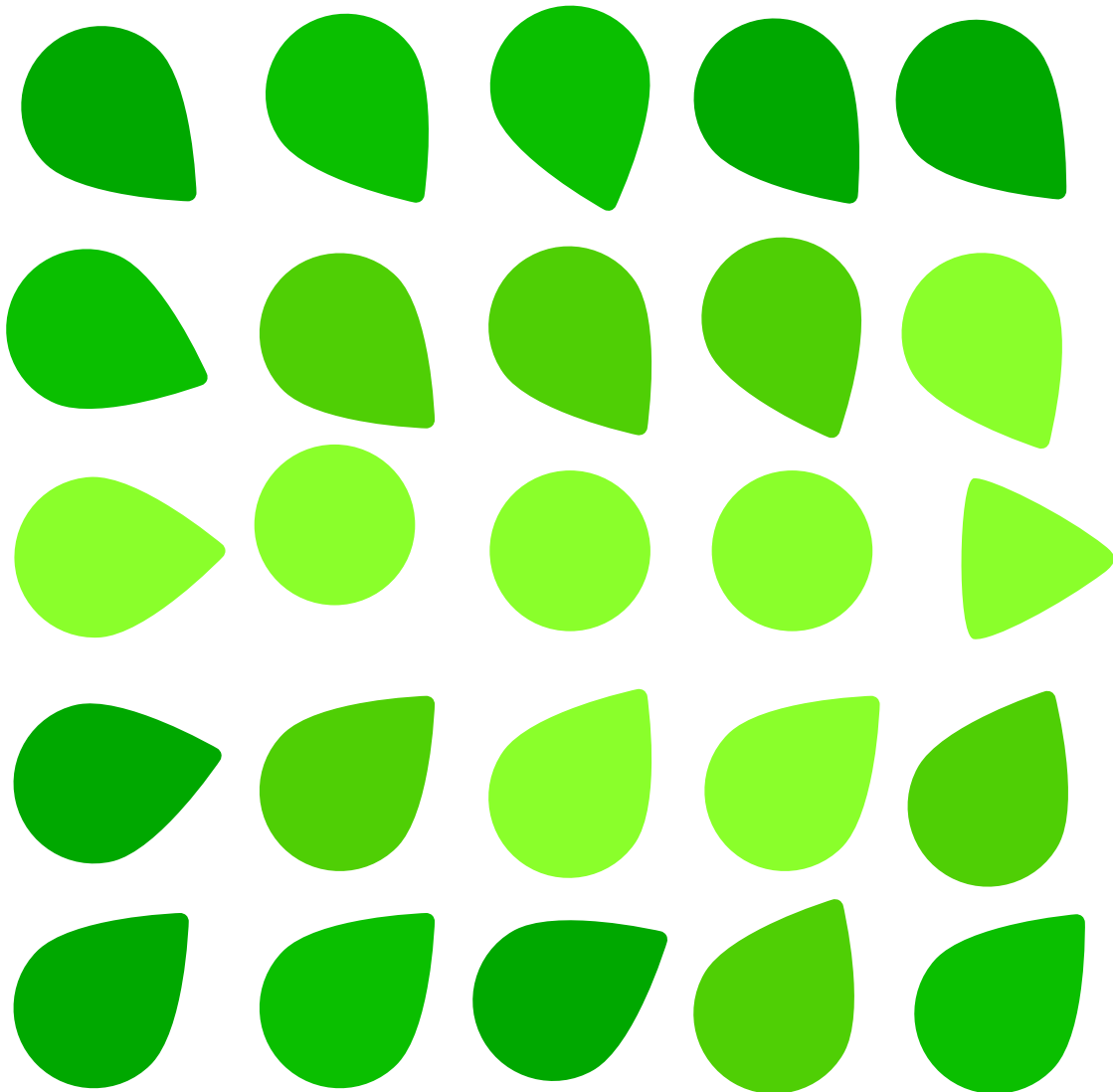


**Agnieszka Sikorska**

Planowanie i prowadzenie warsztatów Design Thinking





# **Planowanie i prowadzenie warsztatów Design Thinking**



# FISE>

Autorka: Agnieszka Sikorska  
Opracowanie graficzne i skład: Studio Kotbury ([www.kotbury.pl](http://www.kotbury.pl))  
Druk: ONStudio sp. z o.o.  
Wydawca: Fundacja Stocznia ([www.stocznia.org.pl](http://www.stocznia.org.pl))  
© Fundacja Stocznia  
Warszawa 2023  
ISBN: 978-83-62590-49-0

Podręcznik powstał w ramach projektu „Katalizator innowacji społecznych” realizowanego przez Fundację Stocznia i Fundację Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych, współfinansowanego ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.



Podręcznik dostępny jest na licencji CC-BY 4.0 – Uznanie autorstwa 4.0 Międzynarodowe.



Unia Europejska  
Europejski Fundusz Społeczny



<b>Animowanie, facilitowanie, uczenie – w jakim celu prowadzimy warsztaty design thinking?</b>	<b>4</b>
<b>Rola osoby prowadzącej warsztaty</b>	<b>9</b>
Rola facylitatora/facylitatorki	9
Rola mentora/mentorki	11
<b>Przygotowanie warsztatów</b>	<b>12</b>
Cel i struktura warsztatów	12
Agenda warsztatów	15
Bloki warsztatowe	16
Plan warsztatów	18
<b>Narzędzia do pracy warsztatowej</b>	<b>20</b>
<b>Prowadzenie warsztatów</b>	<b>25</b>
Wprowadzenie do warsztatów	25
Część merytoryczna warsztatów	27
Zakończenie warsztatów	31
<b>Komunikacja i wyzwania</b>	<b>33</b>
Przydatne techniki komunikacji	34
Trudni uczestnicy i uczestniczki warsztatów	37
<b>Warsztaty online</b>	<b>41</b>
<b>Uwagi na koniec</b>	<b>44</b>

# W jakim celu prowadzimy warsztaty design thinking?

Warsztaty design thinking można wykorzystać do wielu różnych celów – zarówno do rozwijania konkretnych pomysłów jak i jako okazję do nauczenia innowatorów i innowatorek elementów metody bądź pokazanie jej założeń (przede wszystkim koncentracji na człowieku, dla którego powstaje innowacja społeczna).

Warsztaty można potraktować także jako okazję do wymiany wiedzy i poznania się osób, które pracują nad innowacjami w określonym obszarze lub skierowanych do określonych grup.

Jasne określenie celu warsztatów jest podstawą do ich zaplanowania. Trzeba pamiętać o tym, że sam proces projektowy jest rozciągnięty w czasie i co do zasady nie da się go zrealizować podczas jednych, nawet kilkudniowych warsztatów. Planując warsztaty warto więc odpowiedzieć sobie najpierw na pytanie na jakim etapie procesu projektowego są osoby, które w nich wezmą udział i w zależności od tego określić cele dla konkretnych warsztatów.

Proces projektowy – kolejne etapy prac i różne cele realizowanych na tych etapach warsztatów.



## Odkrywanie

Doprecyzowanie celu jaki stawiają sobie twórcy innowacji.

Określenie warunków funkcjonowania rozwiązania.

Mapowanie zasobów i interesariuszy.


Analiza dostępnej wiedzy i mapowanie luk w posiadanych informacjach.



## Empatia

Określenie jakie grupy osób będą korzystały z innowacji, ewentualne segmentacja i wybór kluczowych odbiorców/odbiorczyń.

Pogłębienie wiedzy o zachowaniach, oczekiwaniach i potrzebach tych grup a także o ich otoczeniu i zasobach.




## Szukanie rozwiązań

Rozwijanie koncepcji rozwiązań.

Poszukiwanie różnych sposobów realizacji projektu, z uwzględnieniem różnych perspektyw (np. technologiczna, prawna itp.).


Tworzenie alternatywnych pomysłów do przetestowania.



## Wybór rozwiązań

Określenie potencjału różnych rozwiązań i wybór tych, które wydają się optymalne w danych warunkach.

Priorytetyzacja rozwiązań (m.in. określenie zakresu rozwiązania, który będzie wdrożony w pierwszej kolejności)



## Analiza funkcjonowania

Przegląd rozwiązania w oparciu o informację zwrotną od grupy docelowej.

Poszukiwanie usprawnień i zmian, które ulepszą rozwiązanie i wyeliminują trudności.

Planowanie działań związanych z monitorowaniem i analizą funkcjonowania rozwiązania.



## **Warsztaty projektowe można zdefiniować w poniższy sposób:**

*Zespół osób pracujących razem jako jedna grupa i będących częścią tego samego procesu, w którym wszyscy są aktywnymi uczestnikami i wypracowują coś wspólnie.*

Warto zwrócić uwagę na specyfikę pracy w inkubatorach innowacji społecznych, gdzie warsztaty często są organizowane dla grupy innowatorów i innowatorek, którzy spotykają się w jednej przestrzeni i czasie, ale każdy pracuje nad rozwojem swojej innowacji (indywidualnie lub w 2–3 osobowych zespołach).

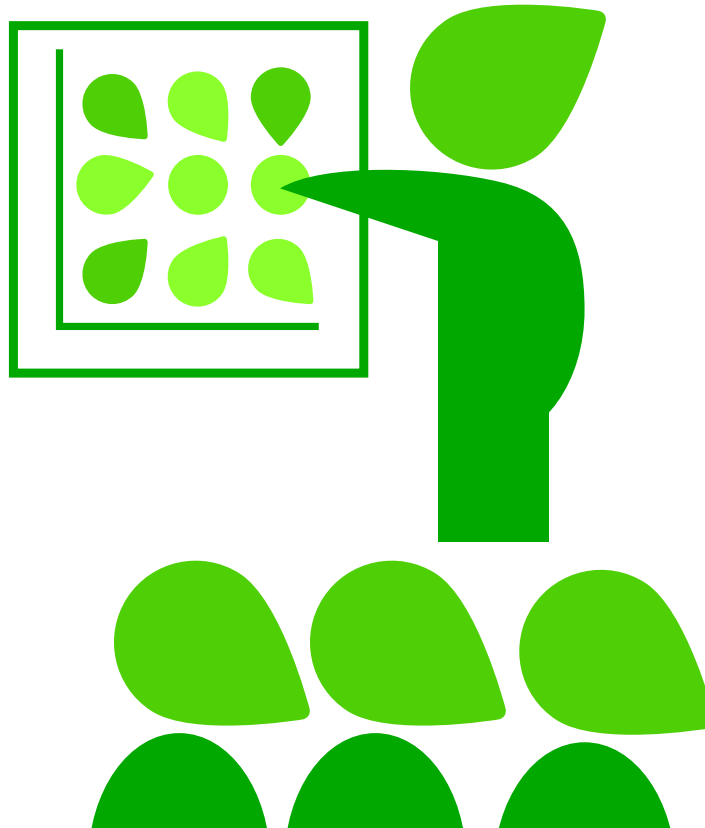
To specyficzna i wymagająca sytuacja, w której musimy tak zaplanować warsztaty, aby jako osoba facylitująca móc wspierać wszystkich uczestników i uczestniczki w rozwijaniu ich pomysłów, ponieważ nie będą oni korzystać przez cały czas warsztatów z możliwości pracy grupowej w taki sposób, jak zazwyczaj ma to miejsce, kiedy cały zespół (wszyscy uczestnicy warsztatów) pracuje nad jednym rozwiązaniem.



## Warsztaty szkoleniowe

Ten rodzaj warsztatów jest skoncentrowany nie tyle na rozwijaniu konkretnego pomysłu co na pokazaniu założeń metody design thinking oraz pokazaniu konkretnych narzędzi. Osoby uczestniczące mogą pracować wspólnie nad konkretnymi zadaniami (zazwyczaj podzielone na 4–6 osobowe zespoły), co pozwala na wzajemną wymianę informacji i proces grupowego uczenia się.

Zakres pokazywanych na warsztatach szkoleniowych narzędzi można dobrać, zależnie od naszych potrzeb, ale zazwyczaj skupiają się one na fazach empatii i szukania rozwiązań (persony, mapa empatii, jobs-to-be-done, propozycja wartości, czasem customer journey) po to, aby pokazać, że źródłem pomysłów na rozwiązania powinny być potrzeby ich odbiorców i odbiorczyń.



Podczas warsztatów szkoleniowych więcej czasu warto poświęcić na prezentację założeń metody – wyjaśnienie co oznacza w praktyce Human Centered Design, jak podejść do projektowania, żeby było oparte na empatii i zrozumieniu perspektywy osób, dla których powstają rozwiązania i jak projektować przystępne i dobre doświadczenia.

Dobrze sprawdza się omawianie konkretnych przykładów (case studies) pokazujących jak przebiegały procesy projektowe oparte o design thinking oraz odwoływanie się do osobistych doświadczeń osób uczestniczących w warsztatach. Propozycje tematów projektowych, na których odbywa się podczas warsztatów szkoleniowych powinny być związane z tematyką danego inkubatora – to pozwoli łatwiej przekładać przykłady ze szkolenia na własną pracę innowatorów i innowatorek.

W przypadku warsztatów szkoleniowych dobrze sprawdza się przygotowanie przykładów do pracy – np. person albo opisu wyzwania projektowego. Nie wszystkie osoby uczestniczące w takim szkoleniu mają na wejściu ten sam poziom znajomości tematu – przygotowanie im materiału wyjściowego daje podstawę do dalszej pracy zespołowej i poznania metody oraz konkretnych narzędzi.

# Rola osoby prowadzącej warsztaty

## Rola facylitatora/facylitatorki

Niezależnie od tego, czy warsztaty mają charakter szkoleniowy, czy są poświęcone rozwijaniu konkretnych innowacji społecznych, rola facylitatora/facylitatorki jest podobna – jest to osoba, której zadaniem jest stworzenie przestrzeni do pracy dla osób uczestniczących w warsztatach, m.in. poprzez:

- przekazanie niezbędnej wiedzy o metodzie i narzędziach,
- wyjaśnienie konkretnych zadań,
- zadbanie o możliwie równy i aktywny udział wszystkich osób w pracach warsztatowych.

W przypadku warsztatów szkoleniowych więcej nacisku będziemy kładli na przekazywanie wiedzy i budowanie kompetencji korzystania z narzędzi. W warsztatach poświęconych rozwijaniu pomysłów ważniejsze będzie zadbanie o zaangażowanie wszystkich osób uczestniczących w rozwijanie pomysłu na innowację.

### **Osoba prowadząca warsztaty dba o:**

- rejestrowanie wszystkich pomysłów (ważne, aby były zapisane i widoczne dla wszystkich podczas dalszych prac warsztatowych),
- budowanie na pomysłach innych (zwracanie uwagi na to czy grupa się komunikuje i uwzględnia pomysły wszystkich osób, czy nie dochodzi do sytuacji kiedy każdy ciągnie w swoją stronę),

- utrzymywanie dyskusji na określonym torze (pilnowanie, aby nie gubić podstawowego wątku, ewentualnie zapisywanie wątków pobocznych na parkingu – jako tematów, do których później grupa może wrócić),
- upewnienie się, że wszyscy się rozumieją, i że nie ma żadnych nieдомówień,
- przestrzeganie ustalonych w grupie zasad pracy.

Warto pamiętać, że rolą osoby facylitującej nie jest podpowiadanie konkretnych rozwiązań – w pracach nad innowacją to osoby uczestniczące w warsztatach podejmują decyzje projektowe. Zachowanie neutralności i nie wskazywanie konkretnych rozwiązań przez osobę prowadzącą warsztaty jest ważne, aby nie zaburzać procesu grupowej pracy (w przeciwnym razie mogłoby dojść do sytuacji kiedy argumentem za przyjęciem jakiegoś rozwiązania przez grupę jest fakt, że facylitator powiedział, że ono jest lepsze).

## Najważniejsze rzeczy do zapamiętania dla facylitatora/ki



Praca zaczyna się jeszcze przed warsztatami

---

Neutralność

---

Zdefiniowanie celu i dążenie do niego

---

Aktywne słuchanie – słuchać, aby zrozumieć, a nie oceniać

---

Zadawanie pytań najważniejszym narzędziem

---

Powtarzanie, parafrazowanie, upewnianie się czy wszyscy są w tym samym miejscu

---

Podsumowanie etapów prac, zadbanie o płynne przejścia do kolejnych kroków

---



# Rola mentora/mentorki

Wspierając osoby rozwijające swoje innowacje często pracujemy w formie mentoringu. Warto zdawać sobie sprawę czym różni się wsparcie mentorskie od facylitowania warsztatów, ponieważ także mentor/mentorka może odwoływać się metody design thinking i wykorzystywać jej narzędzia w swojej pracy.

Definicja mentoringu, która proponuje EMCC (European Mentoring and Coaching Council).

***Mentoring to relacja polegająca na dzieleniu się umiejętnościami, wiedzą i doświadczeniem pomiędzy mentorem a podopiecznym poprzez rozmowy rozwojowe, dzielenie się doświadczeniami i modelowanie ról.***

***Relacja ta może obejmować szeroki wachlarz kontekstów i jest inkluzywnym, dwukierunkowym partnerstwem na rzecz wzajemnego uczenia się, które docenia różnice.***

Powyższa definicja obejmuje mentoring, który najczęściej jest dłuższym procesem nastawionym na rozwój osoby korzystającej z tej formy wsparcia. Można jednak odnieść go także do wspierania innowatorów i innowatorek pracujących nad swoimi pomysłami w inkubatorach.

Spotkania indywidualne, poświęcone rozwijaniu pomysłów, planowaniu dalszych prac, rozważaniu różnych aspektów realizacji innowacji, także z uwzględnieniem zasobów innowatorów i innowatorek mają często charakter zbliżony do spotkań mentoringowych. Wykorzystanie podczas tych spotkań konkretnych narzędzi design thinking może oczywiście wspierać ten proces – zwłaszcza pokazanie jak takie narzędzia wykorzystać i zachęcanie do samodzielnej pracy z nimi (po spotkaniu).

Najważniejszą różnicą pomiędzy rolą facylitatorską a rolą mentorską jest to, że mentor może proponować różne rozwiązania (oczywiście zostawiając prawo samodzielnej oceny i wyboru czy z nich skorzystać) albo dawać przykłady tego, co się sprawdziło wcześniej w innych sytuacjach, które zna z doświadczenia. Facylitator natomiast powinien zachować neutralność i skupiać się na zadawaniu pytań, które pozwolą zespołom projektowym na rozwijanie pomysłów i podejmowanie własnych decyzji.

# Przygotowanie warsztatów

## Cel i struktura warsztatów

Planowanie warsztatów powinniśmy zacząć od spisania briefu czyli listy odpowiedzi na kluczowe pytania, które pozwolą zaplanować optymalny proces pracy dla danej grupy.

Lista kluczowych pytań, na które powinniśmy znać odpowiedź przed planowaniem szczegółów warsztatów to:

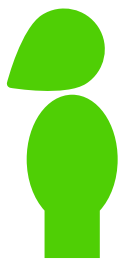
### Dlaczego?

**Jaki jest cel warsztatów? Możemy zdefiniować różne cele, np.:**



- Szkolenie – przekazanie osobom uczestniczącym określonej wiedzy lub rozwijanie ich umiejętności
- Zbudowanie zrozumienia tematu projektowego – eksploracja danego obszaru – np. specyfiki grupy docelowej rozwijanej innowacji
- Wymiana wiedzy i wypracowanie porozumienia pomiędzy członkami zespołu projektowego
- Praca nad pomysłami – szukanie koncepcji różnych rozwiązań, rozważanie wielu możliwości rozwoju innowacji
- Podjęcie decyzji projektowych – np. analiza i wybór pomysłów do dalszego rozwijania
- Planowanie działań związanych z wdrożeniem innowacji
- Analiza działania innowacji i szukanie możliwości wprowadzenia usprawnień

## Kto?



### Kim będą osoby uczestniczące w warsztatach?

- Czy jest to jeden zespół projektowy czy indywidualne osoby.
- Jaka jest charakterystyka tych osób – jaką mają wiedzę i kompetencje na wejściu.
- Jakie mają umiejętności cyfrowe (w przypadku warsztatów online – zwłaszcza jeśli planujemy pracę w grupach, która wymaga np. zapisywania wyników pracy w różnych aplikacjach).

## Kiedy?



- Jaki jest termin warsztatów?
- Ile mamy czasu na warsztaty?
- Ile przerw musimy zaplanować i czy mamy z góry określoną ich porę?
- W jaki sposób czas realizacji warsztatów może wpływać na formę osób uczestniczących (dzień tygodnia, pora dnia)?
- W jaki sposób pora warsztatów wpływa na możliwość skupienia się uczestników na pracy warsztatowej (np. rozpraszające telefony jeśli jest to „gorący” okres w pracy).

## Gdzie?



- Stacjonarnie czy online?
- Jeśli online, to na jakiej platformie i jakie daje ona możliwości (np. dzielenie na grupy, udostępnienie ekranu, dostęp do czatu, możliwość zgłaszania się, głosowania)?
- Jeśli stacjonarnie, to jak wygląda przestrzeń do pracy, np. jak można ustawić stoły, czy sala jest na tyle duża, żeby w pracach grupowych osoby nie zagłuszały się, czy jest miejsce na wieszanie notatek – ściana, flipchart). Czy jest przestrzeń, żeby osoby mogły odpocząć, zrobić sobie przerwę, rozruszać się?

### **Mając odpowiedzi na powyższe pytania możemy zacząć planować warsztaty.**

W pierwszej kolejności musimy przemyśleć dwie rzeczy: agendę warsztatów i metody pracy, jakie chcemy wykorzystać. Dopiero kiedy mamy określoną agendę i metody pracy, przystępujemy do układania szczegółowego planu i przygotowania konkretnych narzędzi do pracy warsztatowej.

## Co?

### **Agenda warsztatów – to co będzie się na nich działo.**

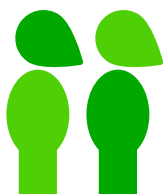
- Czy mamy coś co chcemy lub musimy zaprezentować osobom uczestniczącym (część szkoleniowa albo np. informacje o grupie docelowej, wyniki badań, przykłady i inspiracje).
- Ile obszarów uda nam się omówić w czasie, jaki mamy?
- Ile czasu poświęcimy na poszczególne części?



## Jak?

### **Metody pracy, które chcemy wykorzystać, sposób organizacji pracy na warsztatach.**

- Czy będziemy prowadzić ćwiczenia indywidualne czy grupowe (albo oba typy ćwiczeń).
- Jak podzielimy osoby na grupy?
- Jakie narzędzia będą potrzebne do pracy (online i stacjonarnie)?
- Czy będziemy prowadzić warsztaty samodzielnie czy potrzebne jest zaangażowanie innych osób (jeśli tak to w jakiej roli – osoby współprowadzące, moderujące prace grup, występujące w roli ekspertów/mentorów)?





# Agenda warsztatów

Planując agendę warsztatów warto zadawać sobie kolejne pytania:

## **Pytanie 1:**

**Co chcemy osiągnąć? (wiemy to na podstawie briefu na warsztaty, który wcześniej sobie stworzyliśmy)**

## **Pytanie 2:**

**Co musimy zrobić, żeby to osiągnąć?**

Przykłady: przeprowadzić dyskusję angażującą cały zespół, doprowadzić do sytuacji kiedy osoby wymienią się swoją oceną sytuacji, opisać potrzeby grupy docelowej, zdefiniować grupę docelową

## **Pytanie 3:**

**Czego potrzebujemy żeby móc to zrobić?**

Przykłady: informacji zebranych wcześniej, udziału konkretnych osób, które dysponują wiedzą, dostępu do jakiś narzędzi

## **Pytanie 4:**

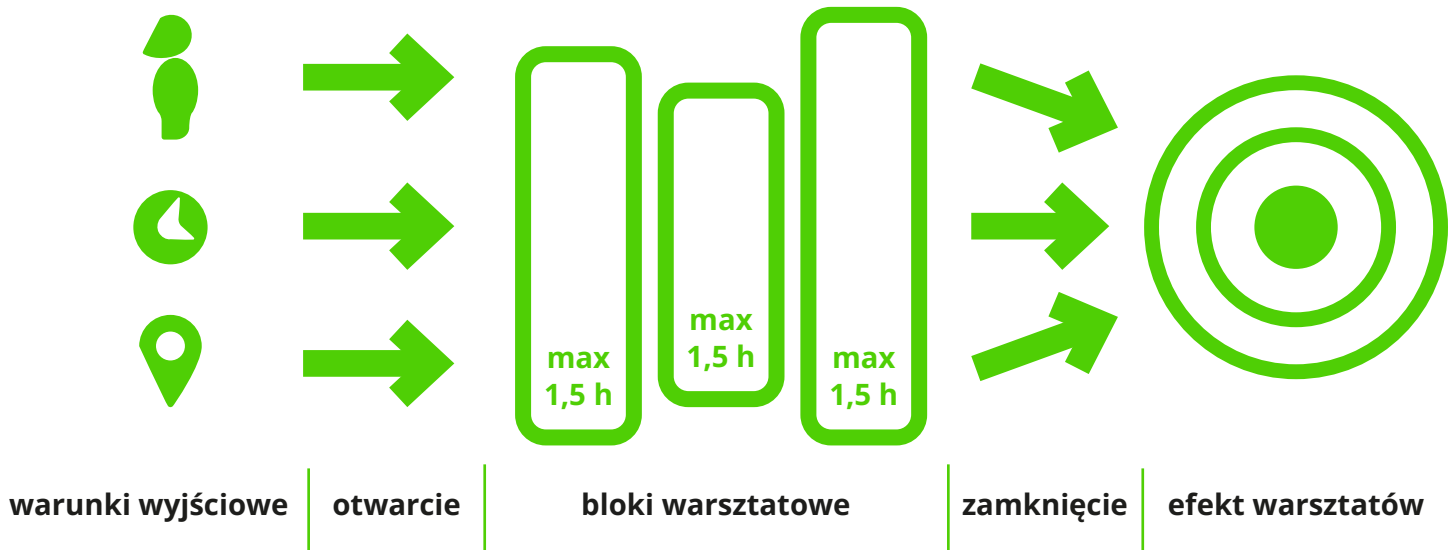
**Jak chcemy to zrobić?**

Przykłady: połączyć osoby z różnych zespołów w grupy, żeby miały okazję wymienić się swoją perspektywą, zmapować wszystkie potencjalne grupy docelowe i przeprowadzić dyskusję nad nadaniem im priorytetów, przeanalizować jakimi dysponujemy zasobami w organizacji

# Bloki warsztatowe

Program warsztatów warto podzielić na bloki, czyli kolejne części, z których zbudujemy całość procesu.

**Modelowa struktura warsztatów przedstawiona jest na schemacie.**



Pierwszym blokiem jest zawsze otwarcie warsztatów, ostatnim ich zamknięcie. Zasadnicza merytoryczna część pracy może składać się z jednego albo z kilku bloków, zależnie od czasu trwania i zakresu warsztatów, które planujemy.

Warsztaty projektowe design thinking powinniśmy planować zgodnie z logiką tego procesu, który zakłada najpierw poszerzanie perspektywy, tak aby widzieć pełen zakres możliwości a następnie dokonanie wyborów, zgodnie z przyjętymi przez grupę priorytetami.

## **Otwarcie:**

- Wprowadzenie uczestników do tematyki warsztatów, zebranie sugestii dotyczących poruszanego na warsztatach obszaru (ewentualne rozszerzenie zakresu o wątki proponowane przez osoby uczestniczące w warsztatach)
- Dostarczenie informacji wyjściowych niezbędnych do pracy warsztatowej
- Kolejne bloki pracy warsztatowej (kolejne ćwiczenia)
- Eksploracja danego zagadnienia
- Generowanie lub rozwijanie pomysłów
- Analizowanie różnych możliwości związanych z realizacją danego pomysłu

## **Zamknięcie:**

- Podsumowanie wypracowanych efektów
- Podjęcie decyzji (np. dotyczących rozwiązań, które będą wdrażane po warsztatach albo segmentu grupy docelowej, dla której będzie rozwijana innowacja)
- Zaplanowanie kolejnych działań i kroków w projekcie do zrealizowania po warsztatach

W ramach każdego z bloków warsztatowych możemy proponować konkretne ćwiczenia, które po ich wykonaniu trzeba omówić. Jeden blok nie powinien zajmować więcej niż 1,5 godziny, uwzględniając wprowadzenie do ćwiczenia, jego wykonanie i omówienie wyników. Czas przeznaczony na zasadniczą pracę nad ćwiczeniem nie będzie więc dłuższy niż godzina. Należy jednak pamiętać, że grupa nie powinna pracować samodzielnie dłużej niż około 30 minut. Jeśli więc na całe ćwiczenie potrzebna jest godzina, warto podzielić je na dwie lub trzy mniejsze części i kolejno proponować częściowe zadania do wykonania.

### **Tworząc plan każdego kolejnego bloku określamy sobie najpierw:**

- Cele dla tego bloku – jaki efekt ma zostać wypracowany,
- Pytania na jakie musimy znać odpowiedź – jakie informacje są potrzebne grupie, aby mogła wypracować efekt,
- Proces – jakie działania grupy (konkretne ćwiczenia) pozwolą im wypracować pożądany efekt.

## **Plan warsztatów**

Plan warsztatów to ułożony w czasie harmonogram przebiegu warsztatów, uwzględniający szczegółowo rozpisane plany poszczególnych bloków warsztatowych, w tym czas na wyjaśnienie ćwiczeń, ich wykonanie i omówienie.

Do układania planów warsztatów najlepiej sprawdza się Excel, pozwalający wygodnie przeliczać czas.

### **Wskazówki dla układania planu warsztatów:**

- 
- Uwzględniamy specyfikę grupy oraz to, czy te osoby się znają i wcześniej ze sobą pracowały – jeśli to grupa, która już razem pracowała albo są oto osoby o podobnych doświadczeniach i znajomości tematu będą w stanie wykonać ćwiczenia szybciej (potrzebują wtedy np. 20 zamiast 30 minut) a my potrzebujemy mniej czasu na przekazanie instrukcji i odpowiedź na ewentualne pytania (starczy nam 5 minut zamiast 10 minut).
- 
- Na początku warsztatów, jeśli grupa dobrze się nie zna, zaplanujmy aktywności pozwalające na przedstawienie i poznanie się (inaczej osoby samodzielnie poświęcą na to czas podczas pierwszego ćwiczenia).
-

- 
- Przeplatamy różne rodzaje aktywności – dyskusje grupowe, prezentacje, zadania indywidualne lub grupowe – to pozwoli zachować dynamikę a osobom uczestniczącym większą aktywność.

- 
- Planujemy przerwy nie rzadziej niż co 90 minut.

- 
- Jeśli brakuje nam czasu na wszystkie zaplanowane bloki/aktywności lepiej jest zastanowić się czy z czegoś możemy zrezygnować (jakieś zadanie osoby mogą na przykład wykonać samodzielnie po warsztatach) niż skracajmy czas na ćwiczenia (jeśli dane ćwiczenie zazwyczaj zajmuje 30–40 minut to skracanie go do 20 minut się nie sprawdzi, chyba że jest to dobrze znająca się i bardzo wprawna w pracy warsztatowej grupa).

- 
- Jeśli planujemy prezentację efektów prac każdej z grup, to zaplanujemy z góry czas na prezentację (np. 5 minut) i około 2 razy dłuższy czas na komentarze i sugestie innych osób oraz wspólne omówienie prezentowanej koncepcji.
- 

Szczegółowy plan warsztatów jest narzędziem dla osoby, która je prowadzi – nie trzeba udostępniać go uczestnikom i uczestniczkom – dla nich ważna jest agenda (plan tego, co będzie się działo na warsztatach, pokazujący jaki jest ich flow) oraz wyraźnie zakomunikowany ogólny plan czasowy – o której warsztaty się zaczynają, o której kończą i w jakich godzinach planowane są przerwy.

# Narzędzia do pracy warsztatowej

Wybór albo samodzielne opracowanie narzędzi do pracy warsztatowej to jeden z czynników, które ma znaczący wpływ na powodzenie warsztatów.

Narzędzia dobieramy do każdego z zaplanowanych bloków warsztatowych. Zazwyczaj jako podstawę bierzemy istniejące już narzędzia i dostosowujemy je do danej grupy i tematyki.

Mamy kilka typów narzędzi, które możemy wykorzystywać podczas warsztatów:

---

## **Podstawowe narzędzia z procesu projektowego**

- Mapa interesariuszy
  - Persona
  - Mapa empatii
  - Jobs-to-be-done
  - Propozycja wartości
  - Customer Journey Map
- 

## **Narzędzia i metody wspierające generowanie pomysłów**

- Silent brainstorming
  - Lotos
  - Szalona ósemka
-

---

## **Narzędzia wspierające porządkowanie zagadnień i dokonywanie wyborów**

- Affinity diagrams (klastrowanie i porządkowanie pomysłów/zagadnień)
  - Głosowanie za pomocą kropek/gotówki/pryznawania punktów
  - Matryce oceny pomysłów wg. różnych kategorii (np. łatwość wdrożenia, korzyść dla odbiorców)
  - Ocena atrybutów pomysłów (np. innowacyjność, ekologia, łatwość użycia) i kategoryzowanie pomysłów
- 

## **Co możemy zrobić w ramach przygotowywania narzędzi do pracy warsztatowej:**

### **1. Wybrać gotowe narzędzie i dostosować je do naszych potrzeb, często przy tym je upraszczając, na przykład:**

- Mapa interesariuszy i stworzenie na niej własnych kategorii na które będziemy dzielić interesariuszy
- Customer Journey Map i uwzględnienie na niej ważnych dla nas aspektów ścieżki osoby korzystającej z innowacji
- Dodanie do Mapy empatii informacji o wcześniejszych doświadczeniach danej osoby z określoną instytucją

### **2. Połączyć więcej niż jedno narzędzie w całość, na przykład:**

- Połączenie elementów persony i mapy empatii
- Połączenie mapy empatii z propozycją wartości

### 3. Połączyć różne typy narzędzia, na przykład:

- Mapa interesariuszy, na której będziemy także dokonywać analizy wpływu interesariuszy na nasz projekt

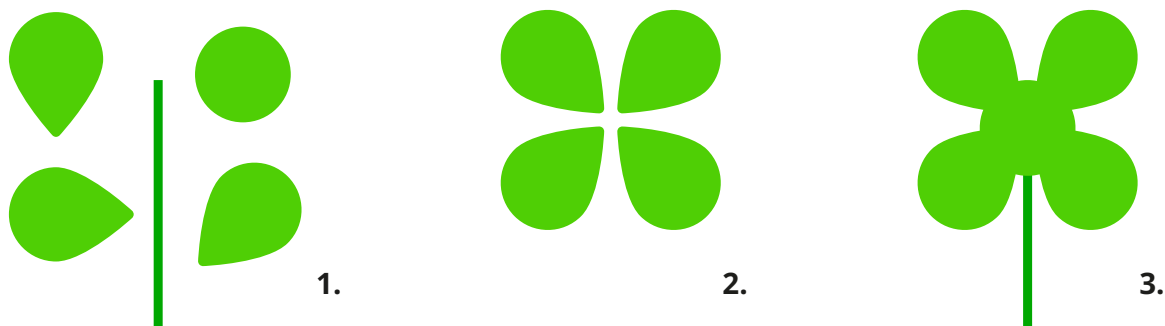
Warto pamiętać: niezwykle ważny jest język, którym posługujemy się na narzędziach, które dajemy uczestnikom i uczestniczkom warsztatów. Zwracajmy uwagę na takie określenia jak *interesariusz*, *odbiorca*, *adresat*, *użytkownik*, *klient*. Wymagają zazwyczaj jasnego doprecyzowania kogo mamy na myśli. Określenia powinny być spójne z językiem, którego używamy w inkubatorze. Metoda design thinking ma swoje typowe określenia i pojęcia (np. *touchpoint*, *artefakt*, *ścieżka usługi*) – trzeba je wyjaśniać, ewentualnie zastępować bardziej zrozumiałymi określeniami, tak aby brak ich znajomości nie utrudniał pracy warsztatowej.

### Źródła ciekawych narzędzi i metod pracy warsztatowej:

<https://toolbox.hyperisland.com/>

<https://grovetools-inc.com/>

<https://gamestorming.com/>





## Jak pracować nad przygotowaniem narzędzia?



**Krok 1: Zastanawiamy się co ma być celem ćwiczenia – co chcemy, żeby osoby wypracowały z wykorzystaniem narzędzia?**

---



**Krok 2: Dzielimy ćwiczenie na kolejne kroki, które grupa musi wykonać, żeby wypracować efekt: pytania na jakie musi odpowiedzieć, wybory jakich musi dokonać, kategoryzacje jakie musi zrobić.**

Jeśli to potrzebne, to dzielimy ćwiczenie na mniejsze części – kolejne zadania, których wykonanie powinno zająć do 20 minut..

---



**Krok 3: Szkicujemy narzędzie**

Szkicujemy wizualną formę narzędzia (np. wykres, koło, ścieżka, itp.) i dodajemy opisy pól w narzędziu.

---



**Krok 4: Tworzymy instrukcję do pracy z narzędziem**

Możemy zapisać ją na narzędziu (czasem warto też ponumerować pola albo oznaczyć – na przykład strzałkami – kolejność wypełniania pól).

Powinniśmy także przygotować sobie treść instrukcji jaką przekażemy ustnie podczas warsztatów, razem z wprowadzeniem do pracy z narzędziem tj. wyjaśnieniem kontekstu i celu danego ćwiczenia.

---



### **Krok 5: Testujemy narzędzie**

Pierwszą formą testu może być próba samodzielnego użycia narzędzia na konkretnym przykładzie, który będzie zbliżony do tematyki warsztatów.

Potem należy przetestować narzędzie z kimś, kto nad nim nie pracował, żeby sprawdzić czy jest zrozumiałe.

---

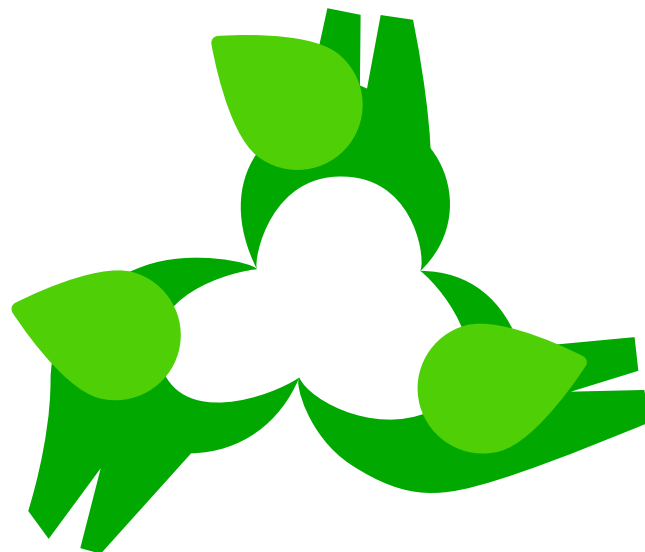


### **Krok 6: Wprowadzamy poprawki**

Na podstawie własnych testów i wskazówek osób, które przetestowały nasze narzędzie możemy je udoskonalić przed warsztatami (a także po warsztatach, jeśli będziemy chcieli korzystać z niego w przyszłości).

# Prowadzenie warsztatów

## Wprowadzenie do warsztatów



- Powinno pomóc wszystkim osobom uczestniczącym poczuć się częścią grupy, dlatego ważne, żeby każdy zabrał głos.
- Osoba prowadząca może zorientować się z kim będzie pracować, jakie doświadczenie i poziom wiedzy mają osoby uczestniczące a także czy na co dzień się znają lub wspólnie pracują.
- Umożliwia zweryfikowanie oczekiwań osób, które biorą udział w warsztatach.
- Jest czasem na ustalenie zasad pracy (kontraktu).

### Co można zrobić?

- Zapropionować strukturę przedstawiania się – np. imię, miejsce pracy, poziom znajomości tematyki warsztatów oraz określić czas na przedstawianie się (zazwyczaj wystarcza 1,5–2 minuty, jeśli chcemy żeby osoby opowiedziały o swoim pomysle to może być 3–5 minut).
- Możemy zarządzić kolejnością przedstawiania się – zaproponować, że zacznie na przykład osoba siedząca przy pierwszym stoliku. W przypadku warsztatów zdalnych można proponować kolejność alfabetyczną albo poprosić pierwszego ochotnika o to, aby wyznaczył potem kolejną osobę.
- Możemy zaproponować aktywność w parach – np. osoby w parach poznają się (mają na to 5 minut) a następnie muszą pozostałym przedstawić osobę, z którą rozmawiały.

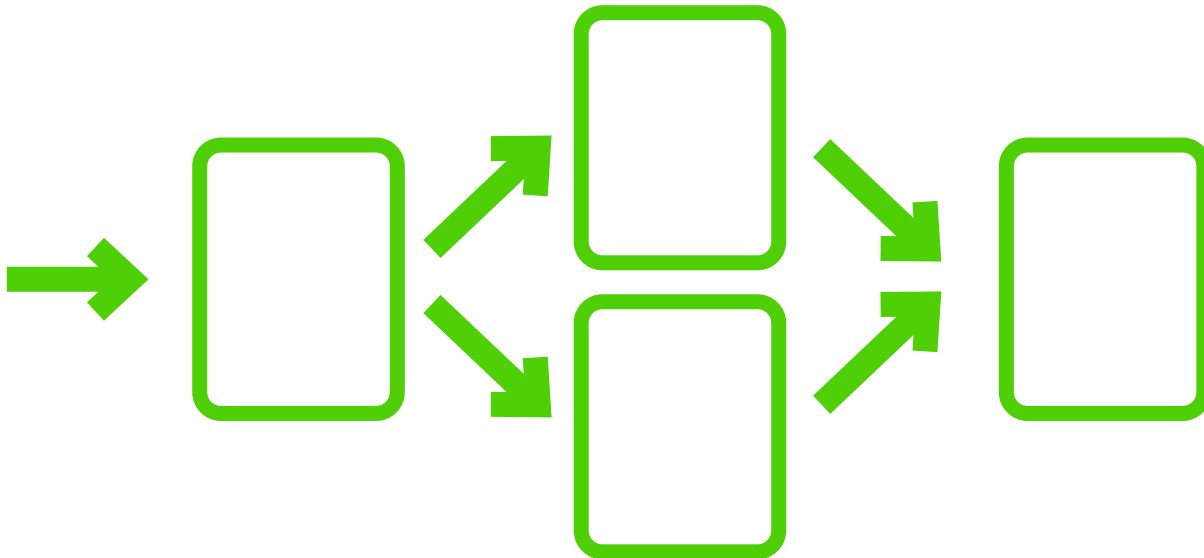
- W przypadku warsztatów stacjonarnych możemy dać osobom papier i flamastry i poprosić o stworzenie swojego awatara czyli portretu (może być rysunek siebie albo zwierzęcia, przedmiotu, symbolu), który ich symbolizuje i którego użyją przy przedstawianiu się.
- Inną opcją do wprowadzenia urozmaicenia przy przedstawianiu się jest skorzystanie z różnych kart, które uczestnicy wybierają i nawiązując do tego, co jest na karcie przedstawiają się pozostałym osobom (np. karty Dixit).
- Jeśli chcemy, aby osoby uczestniczące w warsztatach przedstawiły na początku swój pomysł na innowację, warto zaproponować konkretną formę prezentacji pomysłu (np. na bazie definicji problemu projektowego lub tzw. *elevator pitch*) – dajmy im kilka, kilkanaście minut na przygotowanie się do takiej prezentacji albo wyślijmy przed warsztatami zapowiedź takiej prezentacji pomysłów i prośbę o przygotowanie się do niej.

### **O czym warto pamiętać?**

- Najpierw powinniśmy sami się przedstawić.
- Jeśli chcemy pytać o oczekiwania wobec warsztatów, warto powiedzieć na początku jaki zakładamy cel warsztatów (żeby osoby, mówiąc o swoich oczekiwaniach, mogły odnieść się do ogólnego celu warsztatów).
- Nie omijamy tej części (nawet jeśli mamy krótkie warsztaty), bo ona buduje dobre nastawienie oraz zrozumienie sensu warsztatów wśród osób, które w nich uczestniczą (naprawdę nie zawsze wszyscy czytają program warsztatów a nawet jeśli czytają, to nie zawsze rozumieją co mieliśmy na myśli).
- Wprowadzenie luźnego elementu do przedstawiania się zawsze pomaga zbudować dobrą atmosferę. Można zaproponować, aby osoby przy przedstawianiu się dodały jakąś informację o sobie, na przykład:
  - fakt, który może zaskoczyć pozostałych,
  - dwie prawdy, jedno kłamstwo (np. o daniach jakie lubi jeść albo o sposobach spędzania czasu wolnego),
  - bezużyteczny talent, jaki posiadają,
  - nietypową umiejętność, którą mogą się pochwalić.

Takie ćwiczenie warto zacząć od siebie – to ośmieli pozostałe osoby.

# Część merytoryczna warsztatów



- W tej części prowadzimy kolejne ćwiczenia, które powinny składać się na wypracowanie zakładanego efektu (np. wybór grup docelowych opracowywanej innowacji, wypracowanie katalogu pomysłów na rozwój innowacji lub opracowanie szczegółów danej innowacji).
- Wyjaśniamy co będzie się działo tj. jakie kolejne zadania będziemy realizować i co chcemy na końcu wypracować.
- Przed każdym ćwiczeniem przypominamy, gdzie jesteśmy w zaplanowanym na warsztaty procesie a następnie szczegółowo objaśniamy dane ćwiczenie.
- Rozpoczynając kolejne ćwiczenie/część warsztatów warto odnieść się do tego, co wypracowaliśmy w poprzedniej części i wyjaśnić w jaki sposób będziemy opierać się na tym w dalszej pracy.
- Każde ćwiczenie po jego zakończeniu omawiamy. Zależnie od tego, czy uczestnicy pracują nad jednym tematem (wspólnie wypracowują coś podczas warsztatów),

czy każdy pracuje indywidualnie nad rozwojem swojego pomysłu, omawianie może mieć inną formę i cel.

- W przypadku warsztatów, na których cała grupa pracuje nad jednym rozwiązaniem, omawiamy wnioski z danego ćwiczenia i upewniamy się czy wszyscy się na nie zgadzają, a jeśli nie, to jakie mają uwagi albo co chcieliby uzupełnić.
- W przypadku warsztatów, na których osoby pracują nad indywidualnymi projektami – sprawdzamy czy cel ćwiczenia był jasny i czy osoby nie mają pytań co do tego jak wnioski z ćwiczenia przełożyć na dalsze prace nad ich projektem.

## Co można zrobić?

- Możemy mieć przygotowany slajd z opisanym procesem, zaplanowanym na dane warsztaty i po każdym ćwiczeniu przypominać gdzie jesteśmy i co będziemy robić w kolejnym kroku – to pomoże osobom rozumieć cel kolejnych ćwiczeń a także rozwiązać ich obawy, które pojawią się jeśli nie będą rozumieli sensu kolejnych zadań, jakie przed nimi stawiamy.  
*Warsztat powinien mieć motyw przewodni – uczestnicy muszą rozumieć po co wykonują ćwiczenia, do czego one prowadzą.*
- Przy wyjaśnianiu ćwiczenia warto powoływać się na przykłady, mogą być proste, dobrze jeśli są związane z codziennym życiem lub doświadczeniem osób uczestniczących w warsztatach. Możemy też poszukać w Internecie przykładów wypełnionych narzędzi (np. persona, customer journey) lub skorzystać z przykładów, jakie powstały na innych naszych warsztatach.
- Upewniamy się, czy instrukcje do ćwiczeń są zrozumiałe. Możemy poprosić jedną osobę – uczestnika lub uczestniczkę o sparafrazowanie instrukcji do ćwiczenia, żeby usłyszeć jak ćwiczenie zostało zrozumiane.
- Warto zapewnić osoby uczestniczące w warsztatach, że zawsze mogą dopytać jak mają realizować ćwiczenia oraz umówić się z grupą, w jaki sposób można dawać znać, że potrzebna jest pomoc w danym ćwiczeniu (szczególnie ważne w przypadku warsztatów zdalnych – tutaj trzeba poinstruować gdzie jest opcja zawołania osoby prowadzącej).

- Po zakończeniu ćwiczenia omawiamy jego efekty – jeśli osoby uczestniczące pracowały indywidualnie nad ćwiczeniem i nie ma czasu na omawianie efektów, jakie wypracowała każda z osób, wówczas możemy poprosić 2–3 chętne osoby, które przedstawią efekty swojej pracy i omówić je na forum, zachęcając pozostałe osoby także do zabierania głosu (dodania swoich sugestii albo zadawania pytań dotyczących wykorzystanego narzędzia).

## Prowadzenie ćwiczeń – schemat

### Krok 1: Wyjaśnienie

- Wprowadzenie do ćwiczenia – wyjaśnienie celu i omówienie w jaki sposób ćwiczenie ma przełożyć się na wypracowanie efektów warsztatów (dlaczego jest istotne)
- Przekazanie konkretnych instrukcji do pracy z narzędziem (np. kolejność wypełniania), można podać także przykłady
- Odpowiedź na ewentualne pytania do ćwiczenia i przedstawionej instrukcji

### Krok 2: Wykonanie ćwiczenia

- Samodzielna praca osób/grup z ćwiczeniem
- Odpowiadanie na ewentualne pytania związane z wykonaniem ćwiczenia
- Pilnowanie czasu i informowanie o upływie czasu

### Krok 3: Sprawdzenie i omówienie efektów

- Prezentacja wyników ćwiczenia – prezentacje tego co zrobiły konkretne grupy (do 4 grup) lub 2-3 przykładów (na ochotnika) jeśli ćwiczenie było robione indywidualnie.  
Uwaga: warto wyznaczyć czas na prezentację – np. 3, 5 minut
- Komentarz osoby prowadzącej i pozostałych osób do przedstawianych efektów prac
- Omówienie pracy nad ćwiczeniem – wrażenia, ewentualne pytania co samej metody (ważne zwłaszcza przy warsztatach szkoleniowych)
- Wskazanie co należy jeszcze uzupełnić (jeśli podczas warsztatów brakowało np. informacji niezbędnych do zrobienia mapy empatii).

## O czym warto pamiętać?

- Duże ćwiczenia trzeba rozбивać na mniejsze kroki, by dać uczestnikom możliwość refleksji nad każdym etapem – raczej nie powinno zostawiać się osób samodzielnie z zadaniem na dłużej niż 20–30 minut.
- Instrukcje do ćwiczeń powinny być umieszczone także na udostępnianych formatkach.
- Kiedy grupy (lub indywidualne osoby) zaczną pracować nad ćwiczeniem warto podejść i upewnić się, czy rozpoczęli pracę i wiedzą co robić (nie wszyscy zadadzą pytania na forum a niektórzy dopiero kiedy zaczną mierzyć się z zadaniem będą mieli pytania).
- Przypominamy o upływie czasu przewidzianego na dane ćwiczenie – generalna zasada to informowanie całej grupy kiedy minęła połowa czasu na dane ćwiczenie, kiedy zostało 5 minut do końca i kiedy została ostatnia minuta.
- Jeśli widzimy, że nasz plan na warsztaty jest nie do zrealizowania w zaplanowanym czasie, nie skracajmy ćwiczenia, które już trwa – pozwólmy dokończyć je spokojnie w takim czasie, jakiego potrzebują osoby biorące udział w warsztatach. Oznacza to, że musimy podjąć decyzję co z pozostałymi zaplanowanymi ćwiczeniami – możemy skrócić czas na nie (ale tylko, jeśli widzimy, że nie odbędzie się to kosztem jakości pracy) lub zrezygnować z jakiegoś ćwiczenia, które uczestnicy mogą wykonać samodzielnie (np. po warsztatach). W takim przypadku, kiedy dajemy ćwiczenie do wykonania w domu, powinniśmy dać jasne instrukcje, jak z nim pracować i upewnić się, że dla wszystkich jest ono zrozumiałe i łączy się z tym, co było wypracowane podczas warsztatów.



# Zakończenie warsztatów



- Zakończenie warsztatów to czas na ustalenie dalszych kroków i planu działania.
- Podsumowujemy co zostało wspólnie wypracowane.
- Prosimy osoby uczestniczące o podsumowanie ich udziału (co wyniosły z warsztatów, jakie to było dla nich doświadczenie), ewentualnie o feedback dla osób prowadzących.
- Dziękujemy za udział w warsztatach.

## Co możemy zrobić?

- Przypominamy jakie ćwiczenia wykonaliśmy po kolei (przez jaki proces wspólnie przeszła grupa).
- Czytamy/przedstawiamy wypracowane wnioski lub koncepcje.
- Pytamy osoby jak widzą dalszą pracę nad projektem – ustalamy dalsze kroki i przypisujemy im konkretne daty, ewentualnie osoby odpowiedzialne za te kroki (możemy zrobić harmonogram dalszej pracy).
- Jeśli warsztaty miały charakter szkoleniowy, możemy przeznaczyć 15–20 minut na ewentualne dodatkowe pytania. Można także czas na dodatkowe pytania

zaplanować po zamknięciu części ogólnej warsztatów – wtedy zostają tylko te osoby, które chcą dodatkowo porozmawiać z osobą prowadzącą i te rozmowy odbywają się już w mniejszym gronie zainteresowanych konkretnym zagadnieniem osób, które czuły potrzebę, żeby jeszcze zostać po warsztatach i o coś dopytać.

- Zadać otwarte pytania o wrażenia z warsztatów:
  - Czego się dziś nauczyłeś/nauczyłaś?
  - Co wydaje Ci się najbardziej/najmniej użyteczne?
  - Która część warsztatów (które ćwiczenie) była dla Ciebie najbardziej najciekawsza?
  - Co było największą wartością w tych warsztatach?

Jeśli mamy dużą grupę albo nie lubimy prowadzić takich rozmów w formule kręgu, kiedy każdy wypowiada się po kolei na forum, możemy rozdać osobom karteczki i poprosić o zapisanie odpowiedzi na pytania i naklejenie ich na flipcharcie (na którym będzie zapisane pytanie lub pytania). Po kilku minutach na zapisanie takich odpowiedzi można je przeczytać/podsumować.

- Poprosić osoby o wypełnienie papierowej/zdalnej ankiety (choć ciekawsze i bardziej rozbudowane wypowiedzi dostaniemy jeśli stworzymy przestrzeń na bezpośrednie wypowiedzi).

## O czym warto pamiętać?

- Nie wszyscy mogą czuć się komfortowo wypowiadając się na koniec warsztatów na forum o swoich wrażeniach – lepiej jest zostawić decyzję czy osoba chce coś powiedzieć w miejsce robienia obowiązkowej rundki dookoła sali.
- Jeśli ustalimy harmonogram działań po warsztatach koniecznie trzeba go wysłać do wszystkich osób, które brały w nich udział.

# Komunikacja i wyzwania

Wszyscy, także facylitatorzy i facylitatorki warsztatów, mają swoje naturalne style komunikacji, które wypracowywaliśmy przez całe nasze życie. Niektórym osobom będzie łatwiej wyjść przed grupę i prowadzić warsztaty, dla innych jest to większe wyzwanie. Niezależnie od tego, czy czujemy się już pewnie przed grupą, czy oswojenie się z tą sytuacją będzie wymagało czasu, warto zdawać sobie sprawę w jaki sposób się komunikujemy i jak będziemy odbierani przez różne osoby, dla których prowadzimy warsztaty.

Można skorzystać z możliwości jakie daje diagnozowanie naszych mocnych stron czy stylów komunikowania się i na tej podstawie uświadomić sobie na co zwracać uwagę podczas prowadzenia warsztatów – jak równoważyć nasze dominujące cechy, tak żeby dla różnych uczestników i uczestniczek praca z nami była możliwie łatwa i przystępna. Nie oznacza to oczywiście, że musimy dostosować się do nich w każdym wymiarze, ale jeśli jesteśmy osobami bardzo nastawionymi na szybkie i efektywne działania, to warto zwrócić uwagę, że osoby z którymi pracujemy mogą być na przykład tymi, które potrzebują więcej czasu na spokojną analizę danych i planując warsztaty czy wspólną pracę należy stworzyć im taką możliwość, inaczej trudno będzie im efektywnie pracować.

Ciekawym narzędziem pozwalającym na diagnozę stylów komunikowania się jest na przykład badanie DISC (Dominant/Influencing/Steady/Compliance). Przydatna może być też wiedza jaką mamy o swoich mocnych stronach na podstawie testu Gallupa.

Niezależnie od naszych predyspozycji i naturalnych talentów prowadząc warsztaty warto pamiętać o kilku technikach i sposobach zadawania pytań, które w różnych sytuacjach mogą wspierać osoby pracujące wspólnie nad rozwiązaniami.

# Przydatne techniki komunikacji

## 1. Parafrazowanie

Powtarzamy to, co usłyszeliśmy, aby upewnić się czy dobrze rozumiemy daną osobę.

- *Rozumiem, że twierdzisz...*
- *Chciałabym upewnić się czy dobrze rozumiem, że...*

## 2. Tworzenie przestrzeni do rozwijania myśli

Parafraza tego, co ktoś powiedział i prośba o rozwinięcie.

- *Twierdzisz, że ...Czy możesz podać przykłady?*
- *Co dokładnie rozumiesz, kiedy mówisz...*
- *Powiedz mi o tym coś więcej.*

## 3. Zachęcanie do wypowiedzi

Stworzenie przestrzeni dla osób uczestniczących w warsztatach, do tego aby się wypowiedziały na dany temat.

- *Czy ten przykład rodzi jakieś Wasze pytania?*
- *Czy ktoś miał podobne doświadczenie?*
- *Czy obserwujecie takie zjawisko w swoim otoczeniu?*

#### 4. Szukanie równowagi

Zapraszanie osób do dzielenia się swoją, różną perspektywą (nie zawsze cisza oznacza zgodę).

- *Słyszeliśmy dużo plusów tego rozwiązania. A czy ktoś widzi jakieś zagrożenia?*
- *Czy ktoś chciałby tu być adwokatem diabła?*

#### 5. Szukanie związków

W przypadku komentarzy, które wydają się pozornie nie na temat, można zachęcić osobę do poszukania związku z omawianym tematem.

- *Parafraza tego, co usłyszeliśmy uzupełniona pytaniem o to jakie powiązanie z omawianym tematem ta osoba może wskazać.*

#### 6. Szukanie wspólnych punktów styku

Znalezienie tego, co do czego zgadzają się osoby, nawet jeśli prezentują bardzo odmienne stanowiska.

- *Słyszeliśmy wiele różnic między Waszymi perspektywami, ale widzę też pewne wspólne punkty.... Czy zgadzamy się co do tego, że to Was łączy/ w tych miejscach się nie różnicie?*

## 7. Tworzenie przestrzeni do wypowiedzi

Wyłapywanie osób, które mogą chcieć coś dodać (także na podstawie mowy ciała) lub do tej pory nie odzywały się wiele.

- *Czy masz jakiś pomysł, który chcesz dodać?*
- *Widzę, że chcesz podzielić się swoim pomysłem/komentarzem.*
- *Czy chcesz coś dodać/skomentować?*

## 8. Podsumowywanie

Przypomnienie głównego tematu rozmowy/pytania i wypunktowane najważniejszych rzeczy, które padły (powinny być także zapisane).

- *Usłyszałem/usłyszałam trzy główne zagadnienia, które mają wpływ na powodzenie tego pomysłu... Czy to wymaga jeszcze uzupełnienia?*

## 9. Praca z ciszą

Metoda dla pewnych siebie i wytrwałych osób. Pozostawienie grupie przestrzeni na wypowiedź (po zadaniu pytania, otworzeniu tematu do rozmowy). Spokojne czekanie aż ktoś pierwszy się odezwie.

Cisza bywa potrzebna, żeby osoby mogły przez chwilę pomyśleć i sformułować swoje komentarze, pytania albo wątpliwości. Podczas warsztatów stacjonarnych (uwaga: to nie działa w ten sam sposób na warsztatach zdalnych) osoby uczestniczące w końcu się odezwą, jeśli będziemy w ciszy czekać na komentarze, ponieważ jako ludzie nie lubimy ciszy i będzie ona skłaniać do tego, aby zabrać głos.

# Trudni uczestnicy i uczestniczki warsztatów

## Typ 1: Głośny i zajmujący przestrzeń

Zabiera dużo przestrzeni, często i głośno zabiera głos. Próbuje zdominować dyskusję przez co może onieśmielać albo denerwować inne osoby. Nieraz powtarza uparcie te same tezy.

### Co możemy zrobić?

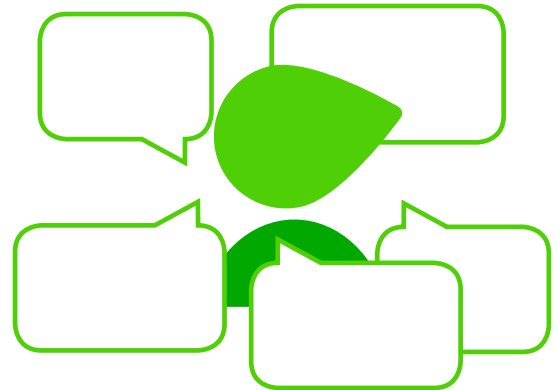
Przyczyną takiego zachowania często jest to, że osoba nie czuje się usłyszana, dlatego ciągle wraca do swojego tematu i go powtarza. Warto więc uznać co mówi ta osoba, powtórzyć to jako osoba prowadząca, zapisać na flipcharcie (jeśli jest na temat) albo na parkingu (jeśli jest obok tematu warsztatów albo właśnie omawianego zagadnienia) i jeśli temat będzie powracał przypominać, że już go uwzględniliśmy.

W przypadku pracy nad rozwojem pomysłów możemy zmienić metodę pracy i zacząć od indywidualnej pracy nad pomysłami (cichej burzy mózgów) a potem dbać o to, aby wszystkie pomysły wybrzmiały z tą samą mocą i były zapisane (aby pomysły tej osoby nie dominowały dyskusji).

Możemy także aktywnie udzielać głosu pozostałym osobom (np. kierując bezpośrednio do nich pytania).

Jeśli uwagi tej osoby zatrzymują dyskusję i przejście dalej możemy powołać się na wcześniej zakomunikowany plan pracy i uzasadnić tym przejście do kolejnych etapów warsztatów.

Jeśli mamy taką możliwość możemy w przerwie porozmawiać z tą osobą – nie tyle bezpośrednio krytykując jej zachowanie, ile zapytać co uważa o danym temacie, przebiegu warsztatów, jak jej się pracuje – to może pomóc nam zrozumieć skąd bierze się takie zachowanie a jednocześnie uspokoić jej obawy, że nie zostanie usłyszana podczas warsztatów.



## Typ 2: Negujący

Taka osoba cały czas podważa wszystkie pomysły, szuka dziury w całym (co samo w sobie nie jest złe), powtarza że to się nie uda. Często spóźnia się na warsztaty albo wychodzi wcześniej. Nie angażuje się w szukanie rozwiązań i aktywną pracę w grupie.

Neguje sens prac warsztatowych i zaangażowania grupy, twierdząc że nic to nie zmieni. Wpływa demobilizująco na grupę, bywa też uciążliwa dla pozostałych osób.

### Co możemy zrobić?

Takie sytuacje często zdarzają się, jeśli dla osoby cel warsztatów albo danych ćwiczeń nie jest w pełni zrozumiały (podważanie celu może też wynikać z jej wcześniejszych doświadczeń kiedy warsztaty rzeczywiście nie przełożyły się na realne działania, które miały po nich nastąpić).

Warto wcześniej upewnić się, czy cel warsztatów jest dla wszystkich osób uczestniczących zrozumiały i akceptowalny. Możemy także na początku warsztatów, po przedstawieniu planowanych celów i zakresu, upewnić się czy osoby nie chcą czegoś dodać lub zmodyfikować, żeby uwzględnić ważne z ich perspektywy okoliczności czy tematy.

Upewniamy się, czy rozumiały jest każde kolejne ćwiczenie. W razie potrzeby przypominamy tym osobom, żeby nie rozpraszały pozostałych przy pracy i pozwoliły reszcie grupy skupić się na zadaniach.





### Typ 3: Nieobecny

Nie uczestniczy aktywnie w ćwiczeniach. Nie odzywa się, często patrzy nieobecnym wzrokiem lub wydaje się w ogóle niezainteresowany. W wersji online może wyłączać kamerę, nie reagować na kierowane w jego stronę pytania (częsta sytuacja: napisanie na czacie, że nie działa kamera i mikrofon).

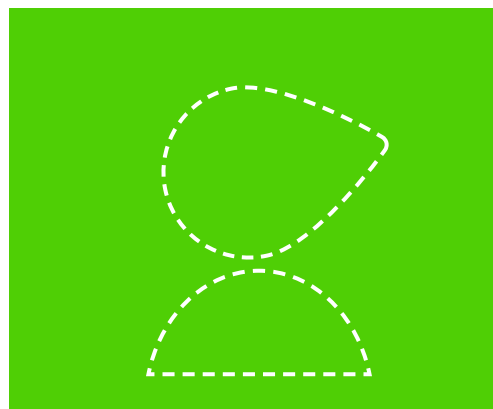
Bywa, że zajmuje się równocześnie innymi rzeczami (telefon, laptop).

#### Co możemy zrobić?

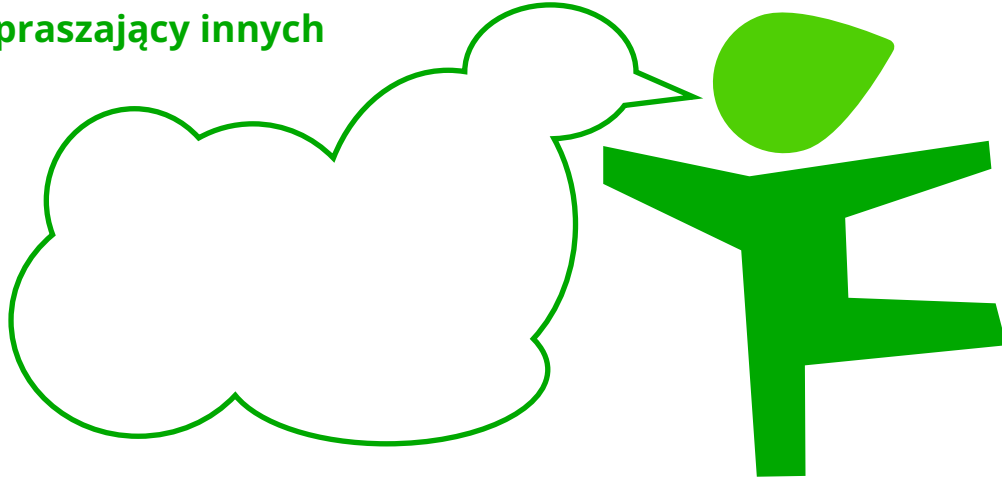
Możemy dać takiej osobie jakieś zadanie (poprosić ją o wsparcie) – np. notowanie na tablicy, uporządkowanie pomysłów zapisanych na karteczkach, zliczenie głosów.

Upewnijmy się też czy ta osoba rozumie proces pracy, który jest realizowany na warsztatach i instrukcje do konkretnych ćwiczeń – często brak aktywności bądź zainteresowania wynika z braku zrozumienia zadań.

Jeśli zainteresowanie i aktywność wyraźnie spada u wielu osób jednocześnie, zrobmy przerwę albo energizera, pomyślmy o innej formie pracy wymagającej większej energii (także wstania z krzeseł – na przykład po to, aby podejść do flipchartu zawieszzonego na ścianie).



## Typ 4: Rozpraszaający innych



Taka osoba rozprasza pozostałe osoby na warsztacie – próbuje angażować je w rozmowy nie na temat, często zatrzymuje je dłużej na przerwach. Bywa także, że przejmuje głos na warsztatach, wrzucając swoje tematy, niezwiązane z przebiegiem spotkania. Przeszkadza głównie osobie prowadzącej, chociaż jej zachowanie wpływa też demotywujuco na pozostałych.

### **Co możemy zrobić?**

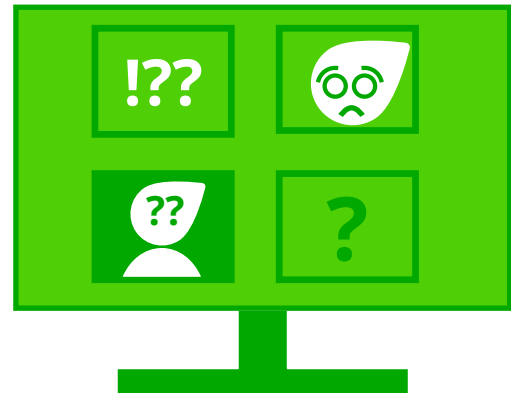
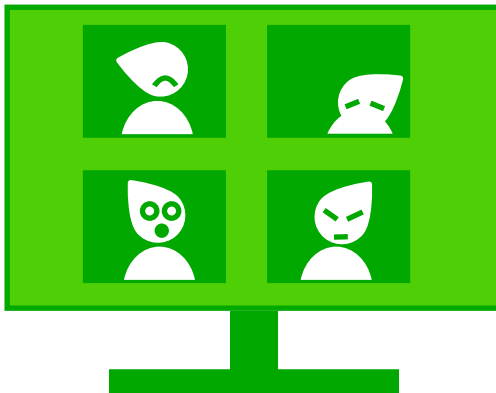
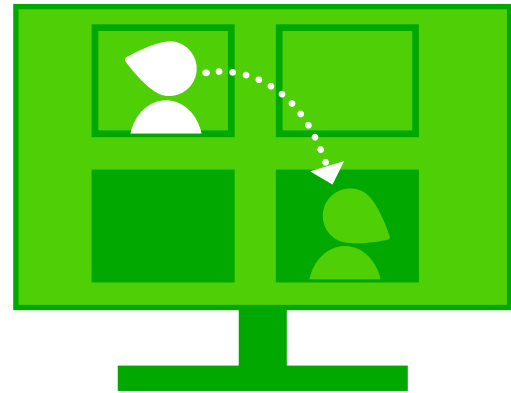
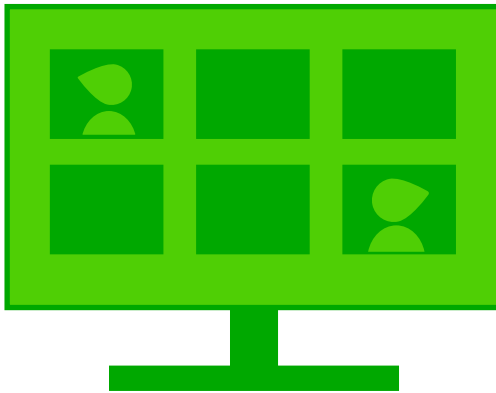
Takie zachowanie może wynikać z tego, że w toku prac warsztatowych ktoś poczuł, że jego głos i pomysły nie są doceniane. Ostentacyjnie więc będzie wyłączał siebie i innych z pracy.

Można poprosić taką osobę o jej głos dotyczący aktualnie omawianego tematu. W przypadku kiedy dzieje się to podczas pracy grupowej, możemy podejść do stolika i zapytać czy zadanie jest zrozumiałe. Czasem wystarczy jeśli staniemy bliżej takiej osoby tak, że będzie wiedziała, że możemy usłyszeć, że rozmawia nie na temat.

Możliwe jest także zaangażowanie takiej osoby we wsparcie osoby prowadzącej – np. prośba o notowanie uwag czy pomysłów innych osób.

# Warsztaty online

Przygotowując warsztaty online warto zwrócić uwagę na kilka dodatkowych wyzwań, typowych dla tej formy pracy.



## 1. Trudniej o zaangażowanie w prace – forma zdalna sprzyja wielozadaniowości i rozproszeniu uwagi.

- Zwracamy się do osób uczestniczących w warsztatach bezpośrednio, po imieniu, starając się wywoływać tych, którzy nie zabierają głosu.
- Do prac w grupach dzielimy na mniejsze zespoły (np. 3 osobowe), w których trudniej unikać zaangażowania.
- Zadajemy pytania, które zaangażują wszystkich – mogą to być też prośby o wpisanie odpowiedzi na czacie, zagłosowanie w ankiecie (np. w Mentimeter), udzielenie odpowiedzi za pomocą określonej reakcji.
- Warto rozpocząć od ćwiczenia, które przełamie pierwsze onieśmielenie (ice-breaker), jeśli to możliwe w jakimś przyjemnym temacie lub zabawnej formie.
- Ustalamy kontrakt – skupienie się na pracy, bez rozpraszaczy w postaci np. pisania maili (trudno to wyegzekwować w praktyce, ale możemy np. zaproponować zasadę, że robimy dłuższą przerwę – 30 minut i w tym czasie osoby zdążą także sprawdzić maile i odpowiedzieć na najpilniejsze z nich).
- Używamy dużej ilości materiałów wizualnych (prezentacje, notatki na wirtualnych tablicach) co zwiększa atrakcyjność przekazu, utrzymuje skupienie na ekranie.

## 2. Trudniejsza komunikacja

- Mówienie wolniej niż zazwyczaj i upewnianie się czy wszystko jest zrozumiałe (częściej niż przy warsztatach stacjonarnych, gdzie możemy obserwować również mowę ciała oraz nawiązać kontakt wzrokowy).
- Wykorzystanie reakcji, jakie są dostępne w programach do spotkań zdalnych (np. kciuk w górę, serduszko, uśmiech) w momencie kiedy chcemy zapytać o coś całą grupę (np. czy chcą w danym momencie zrobić przerwę).
- Ustalenie w jaki sposób zabieramy głos (czy zgłaszamy taką chęć na czacie, czy podniesieniem ręki w aplikacji) i udzielnie kolejno głosu osobom, zgodnie z kolejnością zgłoszeń.
- Zachęcajcie do pracy z włączoną kamerką, zwłaszcza wtedy, kiedy trwają prace w grupach.

### 3. Emocje i zmęczenie

- Zdalna praca bywa bardziej frustrująca i męcząca – trzeba uszanować te emocje, ale też zdawać sobie z nich sprawę.
- Skracamy zdalne warsztaty w stosunku do stacjonarnych. Koncentracja utrzymuje się przez około 2 godziny. Jeśli warsztaty mają być dłuższe robimy często przerwy i możemy zaplanować, że będą nieco dłuższe (osoby zazwyczaj nie wstają od razu od komputera, nieraz coś dodatkowo sprawdzają i w efekcie czują się jakby nie miały przerwy w ogóle).
- Przypominamy, żeby w czasie przerwy wstać i się rozruszać.
- Można zachęcić do przyjęcia wygodnej pozycji, dać znać, że nie przeszkadza nam jeśli ktoś np. wyłączy kamerkę na kilka minut, żeby coś zjeść. Dajemy też znać kiedy będzie część, w której coś prezentujemy i osoby mogą wyłączyć kamerki bez straty dla jakości komunikacji.

### 4. Technologia

- Upewniamy się na początku, że wszyscy znają narzędzia, na których będziemy pracować (np. Zoom, Hangout) i wiedzą jak korzystać z tych funkcji, które będą potrzebne na warsztatach. Możemy zaproponować, że 10–15 minut przed warsztatami będziemy czekać na to osoby, które chcą upewnić się czy wszystko dobrze działa.
- Jeśli planujemy korzystać z innych narzędzi – np. Miro, Mural poświęćmy chwilę na instruktaż, albo wysyłamy wcześniej informację o tym wraz z instrukcjami do narzędzia (można polecić na przykład dobry i krótki tutorial).
- Upewniamy się, czy wszyscy mogą współdzielić ekran w czasie prac w grupach.
- Sami upewniamy się, czy wszystkie funkcje narzędzia dobrze działają i wiemy jak z nich skorzystać.

# Uwagi na koniec

Pierwsze kroki w prowadzeniu warsztatów nie są łatwe a nabycie wprawy i zdobycie pewności siebie zajmuje sporo czasu. Warto pamiętać o kilku kwestiach, które pomogą poczuć się komfortowo w roli osoby prowadzącej warsztaty.

## 1. Ważne to być dla siebie wyrozumiałym

Nie każde warsztaty pójdą zgodnie z planem, nie każde ćwiczenie dobrze wyjdzie. Na różne trudności trafiają też osoby z dużym doświadczeniem. Ważne jest, żeby nie tracić zimnej krwi i pewności siebie, zwłaszcza jeśli warsztaty jeszcze trwają. Pomoże nam w tym świadomość, że nie wszystko musi się zawsze udać i każdemu mogą przytrafić się różne wpadki.

## 2. Przygotowanie warsztatów trwa zazwyczaj dłużej niż same warsztaty

Dopiero kiedy mamy zebrane dużo doświadczeń, bibliotekę własnych narzędzi i materiałów, będziemy mogli przygotować proste warsztaty w 3 lub 4 godziny. Na początku zajmie nam to nieraz 3–4 razy dłużej niż będą trwały same warsztaty. Dobre i staranne przygotowanie dodaje pewności siebie i pozwala spokojnie przemyśleć co i jak chcemy zrobić.

## 3. Nie pracujmy w pojedynkę

Warto przygotowywać warsztaty we współpracy z co najmniej jedną osobą. Także prowadzenie będzie łatwiejsze w parze lub nawet w większym gronie (co dwie głowy to nie jedna). Z czasem można oczywiście podejmować się samodzielnego przygotowania i prowadzenia warsztatów, ale nawet osoby z dużym doświadczeniem zawsze zyskują na współpracy z innymi.

## 4. Korzystajmy z możliwości, jakie daje feedback

Pytajmy osoby uczestniczące o ich opinie, udzielajmy sobie feedbacku w parze trenerskiej, zbierajmy wrażenia (swoje i innych osób) i na ich podstawie budujmy nasz warsztat trenerski.

## 5. Nie czytamy za dużo – najlepszą szkołą jest życie.

Oczywiście czytanie i oglądanie poradników jest wskazane, ale najszybciej i najwięcej nauczymy się dzięki praktyce, dlatego im szybciej zacznemy prowadzić warsztaty tym lepiej.

Niektórzy trenerzy mówią o zasadzie 10/20/70, gdzie na doskonalenie warsztatu i umiejętności trenerskich składa się:

- 10% nauka samodzielna (czytanie) i w zorganizowanej formie (kursy, seminaria)
- 20% współpraca z innymi osobami, od których możemy się uczyć albo uczyć się razem
- 70% praktyka związana z przygotowaniem i prowadzeniem warsztatów

## **Agnieszka Sikorska**

Projektantka usług, trenerka, facylitatorka procesów projektowych.

Od ponad 12 lat współprowadzi interdyscyplinarne studio projektowe cooperativa studio, gdzie zajmuje się projektowaniem usług oraz zarządzaniem procesami projektowymi.

Współpracuje z podmiotami publicznymi – na szczeblu państwowym i samorządowym, organizacjami pozarządowymi i innowatorami społecznymi oraz firmami prywatnymi. Od 2017 roku współpracuje z inkubatorami innowacji społecznych prowadząc warsztaty z wykorzystania metody service design thinking oraz wspierając w formie indywidualnych konsultacji osoby pracujące nad rozwojem innowacji społecznych.









[www.innowacjespoleczne.pl](http://www.innowacjespoleczne.pl)

