



# Przewodnik

po praktycznych ćwiczeniach  
i zgrywalizowanych zadaniach  
skupiających się na  
**kompetencjach w  
odpowiedzialności  
wspólnej**





**Przewodnik po praktycznych ćwiczeniach i zgryalizowanych zadaniach skupiających się na kompetencjach w odpowiedzialności wspólnej**

Ufundowano przez program Erasmus+ z ramienia Unii Europejskiej.  
Projekt „SHARE: Nowe kompetencje w nowoczesnych modelach zarządzania w branży metalowej”,  
projekt nr 2017-1-ES01- KA202-038240.

Wsparcie ze strony Komisji Europejskiej nie stanowi poparcia dla treści tutaj zawartych,  
które odzwierciedlają jedynie opinie samych autorów.

Tym samym Komisja Europejska nie ponosi odpowiedzialności  
za jakiegokolwiek wykorzystanie zawartych tutaj treści.

(CC BY-NC-ND 2.0) 2017-2019 Project SHARE: Users are free to share —  
copy and redistribute the material in any medium or format under the following terms:  
Attribution — Users must give appropriate credit and provide a link to the license.  
Users may do so in any reasonable manner, but not in any way that suggests  
the licensor endorses users or users' use.  
NonCommercial — Users may not use the material for commercial purposes.  
NoDerivatives — If users remix, transform, or build upon the material, users may not  
distribute the modified material.

## SPIS TREŚCI

<b>Co znajdziesz w tym przewodniku?</b> .....	<b>4</b>
Jak korzystać z tych materiałów?.....	6
Jakie są cele edukacyjne tego przewodnika? .....	8
<b>OBSZAR 1: Kształtowanie modelu biznesowego opartego na odpowiedzialności wspólnej w firmach z sektora metalowego</b> .....	<b>13</b>
Odpowiedzialność wspólna, firma i ty.....	14
Kolęda .....	16
Wspólna historia.....	21
Nowa komunikacja .....	24
Decyzja .....	28
<b>OBSZAR 2: Wpływ uczestnictwa w modelu opartym na odpowiedzialności wspólnej na pracowników sektora metalowego</b> .....	<b>32</b>
Gotowi na zmianę?.....	33
Rozbita firma .....	36
Zapoznanie .....	39
Odpowiedzialność wspólna: wyzwanie .....	45
Oscary .....	50
<b>OBSZAR 3: Nowe relacje wewnątrz firmowe</b> .....	<b>53</b>
Karty .....	54
Węzły równości.....	56
Układanka zespołowa .....	60
Budowanie wieży.....	62
Kartki z życzeniami.....	66
<b>OBSZAR 4: Wpływ implementacji tego modelu na firmy z branży metalowej</b> .....	<b>70</b>
Dylemat .....	71
Karty emocji .....	74
Firma czy zoo? .....	76
Matrix .....	79
Krok naprzód .....	86
<b>Uwagi końcowe</b> .....	<b>89</b>

# CO ZNAJDZIESZ W TYM PRZEWODNIKU?

Ten Przewodnik po praktycznych ćwiczeniach i zgrywalizowanych zadaniach został opracowany w ramach projektu SHARE (Nowe kompetencje dla nowoczesnych modeli zarządzania biznesem w branży metalowej) w obrębie projektu Erasmus+ współfinansowanego przez Komisję Europejską, projekt nr 2017-1-ES01- KA2O2-038240.

Celem głównym tego Przewodnika jest zaoferowanie trenerom zestawu praktycznych ćwiczeń i zajęć pomagających w rozwijaniu wspólnej odpowiedzialności i kompetencji w zakresie zarządzania partycypacyjnego, umiejętności, postaw oraz uzdolnień wśród pracowników. Przewodnik ten można wykorzystać do uzupełnienia szkolenia teoretycznego bardziej praktycznym podejściem lub korzystać z niego samodzielnie.

Zastosowana tutaj metodologia polega na grywalizacji określonych działań, co wzbogaca proces uczenia się i pełni rolę czynnika motywującego.

Korzyści z grywalizacji działań są niekwestionowane przy rozwoju kompetencji w kierunku odpowiedzialności wspólnej. Grywalizacja pozwoli nam przykuć uwagę słuchaczy, a jej wszechstronność pozwoli nam rozwijać umiejętności, które są niezbędne przy zmianie modelu biznesowego.

Nie należy mylić grywalizacji z procesem uczenia się opartym na grach. Nauka oparta na grach polega na korzystaniu z nich jako narzędzia wspierającego uczenie się, przyswajanie lub ocenę wiedzy. Grywalizacja natomiast polega na wprowadzeniu elementów typowych dla gier (takich jak punkty, awatary, rankingi, reguły itp.) w procesach niezwiązanych z

grami, wykorzystując przy tym psychologiczne predyspozycje, z których człowiek korzysta w grach.

Ze względu na przekrojowy charakter szkolenia, samą tę strukturę i podejście można przenieść na inne podobne sektory, które wymagają innowacyjnej perspektywy w zarządzaniu przedsiębiorstwem.

# JAK KORZYSTAĆ Z TEGO MATERIAŁU?

Jak już wyjaśniliśmy, trenerzy mogą wykorzystywać ten materiał jako narzędzie pomocnicze na swoich zajęciach lub osobno.

Wszystkie ćwiczenia i zadania należy wykonywać na żywo, a większość z nich powinna odbywać się w grupach.

Użytkownicy nie tylko zdobędą i wprowadzą w życie teorię dotyczącą odpowiedzialności wspólnej i zarządzania partycypacyjnego, ale będą także pracować nad określonymi kluczowymi umiejętnościami miękkimi, które są niezbędne do wdrożenia takiego modelu biznesowego.

Trzeba mieć na uwadze, że sektor metalowy jest dość specyficzny i zautomatyzowany, a umiejętności miękkie są często pomijane lub odkładane na bok. Niemniej jednak poprawa tych umiejętności i kompetencji pracowników będzie kluczowym czynnikiem sukcesu w realizacji modelu biznesowego opartego na odpowiedzialności wspólnej i zarządzaniu partycypacyjnym.

Ponadto, przyczyni się ona również do procesu budowania zespołu, ponieważ stanowi kluczowy element modelu opartego na odpowiedzialności wspólnej.

**Wśród takich kompetencji i umiejętności uwzględniamy:**

- **Umiejętności komunikacyjne**
- **Umiejętność pracy grupowej**
- **Kreatywność**
- **Zaradność**

Aby zwiększyć zaangażowanie użytkowników, trenerzy mogą również zaproponować nagrody dla zwycięskiego zespołu, które podniosą poziom motywacji. W zależności od

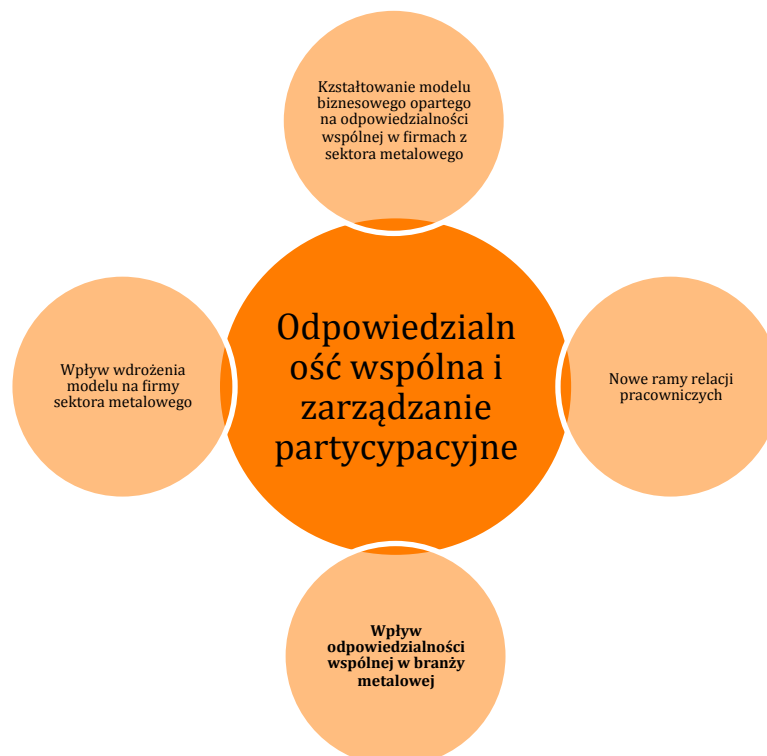
możliwości mogą to być bezpłatna premia szkoleniowa, publikacja związana z odpowiedzialnością wspólną i zarządzaniem partycypacyjnym, wolne godziny, kawa gratis itp.

# JAKIE SĄ CELE EDUKACYJNE TEGO PRZEWODNIKA?

Niniejszy przewodnik obejmuje kluczowe aspekty wdrażania odpowiedzialności wspólnej rozłożone w różnych obszarach. Obszary te reprezentują dziedziny, w których wdrożenie odpowiedzialności wspólnej i zarządzania partycypacyjnego okaże się istotne.

Każdy z obszarów obejmuje inne cele edukacyjne:

- **Kształtowanie modelu biznesowego opartego na odpowiedzialności wspólnej w firmach z sektora metalowego.**
- **Wprowadzenie partycypacyjności w modelu biznesowym opartym na odpowiedzialności wspólnej dla pracowników branży metalowej.**
- **Nowe ramy relacji w firmie.**
- **Wpływ wdrożenia tego modelu na firmy sektora metalowego.**





## Obszar 1.

# Kształtowanie modelu biznesowego opartego na odpowiedzialności wspólnej w firmach z sektora metalowego

## Cele nauki:

- Zrozumienie, co oznacza odpowiedzialność wspólna dla ludzi (jednostek) i dla firmy
- Zrozumienie, co motywuje ludzi do działania i zmiany
- Zrozumienie, jak ważna dla odpowiedzialności wspólnej jest odpowiednia komunikacja
- Zrozumienie wagi kompetencji technologicznych w rozpowszechnianiu informacji w procesie wdrażania zmian
- Zrozumienie roli poszczególnych działów i sekcji w zakresie wdrażania odpowiedzialności wspólnej i zarządzania partycypacyjnego

## Ćwiczenia:

Ćwiczenie 1. **Odpowiedzialność wspólna, firma i ty**

Ćwiczenie 2. **Kolęda bożonarodzeniowa**

Ćwiczenie 3. **Wspólna historia**

Ćwiczenie 4. **Nowa komunikacja**

Ćwiczenie 5. **Decyzja**

## Obszar 2.

# Wpływ uczestnictwa w modelu opartym na odpowiedzialności wspólnej na pracowników sektora metalowego

## Cele Nauki:

- Zrozumienie potencjalnych skutków wdrożenia modelu odpowiedzialności wspólnej i jej wpływu na pracowników.
- Zrozumienie roli komunikacji pomiędzy działami firmy, tak aby osiągnąć wspólny cel
- Zrozumienie, co oznacza model odpowiedzialności wspólnej dla firmy i dla pracowników
- Zrozumienie kluczowych koncepcji modelu odpowiedzialności wspólnej.
- Zrozumienie tego, jak stosowany model biznesowy wpływa na różne sytuacje w zarządzaniu

## Ćwiczenia:

Ćwiczenie 1. **Gotowi na zmianę?**

Ćwiczenie 2. **Rozbita firma**

Ćwiczenie 3. **Zapoznanie**

Ćwiczenie 4. **Odpowiedzialność wspólna: wyzwanie**

Ćwiczenie 5. **Oscary**

## Obszar 3.

# Nowe relacje wewnątrz firmowe.

## Cele Nauki:

- Zrozumienie, w jaki sposób odpowiednie strategie komunikacyjne i negocjacyjne determinują osiągnięty cel
- Zrozumienie, jak ważne dla dobra zespołu jest rozwijanie kompetencji wszystkich członków jednocześnie
- Zrozumienie, że w dobrym zespole wszyscy jego członkowie mają ogromny wpływ na powodzenie przedsięwzięcia
- Zrozumienie, jak ważna w dobrym zespole roboczym jest zdefiniowana rola i umiejętności komunikacyjne każdego członka
- Ćwiczenie sposobów radzenia sobie z trudnymi sytuacjami w zespole

## Ćwiczenia:

Ćwiczenie 1. **Karty**

Ćwiczenie 2. **Węzły równości**

Ćwiczenie 3. **Zagadka zespołowa**

Ćwiczenie 4. **Budowanie wieży**

Ćwiczenie 5. **Kartki z pozdrowieniami**

## Obszar 4.

# Wpływ implementacji tego modelu na firmy z branży metalowej

## Cele Nauki:

- Zrozumienie wagi podejmowania decyzji i rozwijania umiejętności rozwiązywania problemów w modelu odpowiedzialności wspólnej
- Zrozumienie tego jak istotne jest wyrażanie emocji w odniesieniu do wpływu odpowiedzialności wspólnej na jednostki w procesie zmian
- Ćwiczenie argumentowania i debatowania w procesie zmian
- Zrozumienie tego, w jaki sposób różne czynniki oddziałują na siebie w procesie zmian organizacyjnych
- Zrozumienie wpływu modelu odpowiedzialności wspólnej na relację pracownik-firma-klient-społeczność

## Ćwiczenia:

Ćwiczenie 1. **Dylemat**

Ćwiczenie 2. **Karty emocji**

Ćwiczenie 3. **Firma czy zoo?**

Ćwiczenie 4. **Matrix**

Ćwiczenie 5. **Krok naprzód**

# OBSZAR **1**

**Kształtowanie modelu biznesowego  
opartego na odpowiedzialności  
wspólnej w firmach z sektora  
metalowego**



### Obszar 1.

Kształtowanie modelu biznesowego opartego na odpowiedzialności wspólnej w firmach z sektora metalowego

## ĆWICZENIE PIERWSZE:

# Odpowiedzialność wspólna, firma i ty

Czas trwania (Szacunkowo)



20 minut

## Cele

Wprowadzenie tematów odpowiedzialności wspólnej i zarządzania partycypacyjnego w interaktywny i partycypacyjny sposób.

## Opis

### Realizacja ćwiczenia

1. Rozdaj uczestnikom po 4 lub 5 karteczek. Każdy uczestnik musi posiadać marker do tablicy, aby słowa były widoczne z daleka.
  2. Dopilnuj, aby uczestnicy pisali drukowanymi literami i w czytelny sposób.
  3. Daj uczestnikom 3 minuty na pisanie. Każdy uczestnik powinien przygotować co najmniej dwie karteczki. Zachęć ich do burzy mózgów i do przygotowania jak największej ilości pomysłów.
  4. Metoda grup nominalnych: skupieni uczestnicy w ciszy zapisują swoje pomysły związane z problemem na karteczkach.
- Sesja pierwsza: odpowiedzialność wspólna - co to oznacza dla ciebie (pracownika),

- Sesja druga: odpowiedzialność wspólna - co to oznacza dla firmy

Pomysły są następnie odczytywane i notowane, po czym następuje faza dyskusji i weryfikacji.

5. Po upływie 3 minut poproś uczestników, aby umieścili karteczki na arkuszu papieru przyklejonym do ściany

**Po zakończeniu tego ćwiczenia trener:**

6. Po zakończeniu tego ćwiczenia trener:
  - sprawnie odczytuje treść karteczek (konieczne może okazać się, aby poprosić o wyjaśnienie jeśli treść nie jest jasna)
  - segreguje karteczki grupami („szkolenie”, „komunikacja” itp.). Musi to zostać wykonane przy udziale uczestników.
  - umieszcza arkusze w sali, tak aby służyły za punkt odniesienia dla innych ćwiczeń

**Zamknij i podsumuj sekcję**

- główne wnioski wypłyną z samego ćwiczenia (na przykład przez umieszczenie karteczki w danej grupie)
- wyłonione pomysły zostaną powtórzone podczas warsztatów
- uczestnicy będą zachęceni do zgłębienia zapisanych tematów

Każdy uczestnik otrzymuje maksymalnie 5 punktów za każdy pomysł. Na podstawie trafności zaproponowanego pomysłu, trener i uczestnicy przyznają określony wynik każdemu pomysłowi. W ten sposób, uczestnicy tworzą hierarchię pomysłów.

7. Punkty każdego uczestnika są odnotowywane, a wygrywa ten z największą ich liczbą.

## Potrzebne zasoby/materiały

- Dwa bloki karteczek
- Markery: po jednym dla każdego uczestnika
- 4 - 5 arkuszy papieru do przyklejenia do ściany
- Taśma lub guma do mocowania arkuszy papieru na ścianie w sali
- Tablica / papier do notowania wyników.



## Obszar 1.

Kształtowanie modelu biznesowego opartego na odpowiedzialności wspólnej w firmach z sektora metalowego

## ĆWICZENIE DRUGIE:

# Kolęda

Czas trwania (Szacunkowo)



30 minut

## Cele

Wprowadzenie tematów zajęć w interaktywny i partycypacyjny sposób.

## Opis

Uczestnicy zostają podzieleni na grupy 5 lub 6 osób, w których będą wspólnie zastanawiać się nad konkretną sytuacją i nad odpowiedzialnością wspólną.

Jeden z uczestników każdej grupy odczyta na głos tekst pozostałym jej członkom. Wszyscy powinni uważnie słuchać, gdyż później będą zadawane pytania.

„Rok 2018 był trudnym rokiem dla małej, lecz słynnej w całych Włoszech, firmy z Veneto. To właśnie 123-letnia firma Melegatti pierwsza opatentowała recepturę „Pandoro Veronese”, jednej z najpopularniejszych marek na rynku słodczy.

Obecnie, w rejonie Werony tysiące ludzi pracują w tym właśnie segmencie rynku, który stanowi jedną z specjalności Made in Italy.



14 października 1894 roku Domenico Melegatti otrzymał Certyfikat Własności Przemysłowej („Privativa Industriale”) z Ministerstwa Rolnictwa, Przemysłu i Handlu Królestwa Włoch za wymyślenie nazwy, kształtu i przepisu Pandoro. Legenda mówi, że, stając przed pierwszym kawałkiem nowego ciasta oświetlonego promieniem słońca uczeń rzekł: „to złoty chleb!” („l'è proprio un pan de oro!”). Stąd nazwa Pandoro (chleb ze złota). Przez wiele lat historia firmy była pełna sukcesów, ale ostatnie czasy okazały się trudne. W 2018 roku wydawało się już, że historia stuletniej firmy musi dobiec końca.

Po okresie kiedy produkcja była na przemian wstrzymywana i wznawiana, 29 maja 2018 r. sąd w Weronie ogłosił upadłość spółki. W latach sukcesu Melegatti notowało 70 milionów euro rocznie, w momencie bankructwa natomiast miało około 50 milionów długu.

Produkcja została zatrzymana, a zakład zamknięty. Wszyscy pracownicy zostali zwolnieni. Było jednak dwóch szefów działu, którzy nie przestali pracować. Każdej nocy jeden z nich pilnował zakwasu niezbędnego do produkcji. Zakwas należało „dokarmiać” każdego dnia, w przeciwnym razie istniało ryzyko, że może się zmarnować. Aby się nie zmarnował, zakwas musiał pozostawać w pomieszczeniu o stałej temperaturze przez cały rok i musiał być „podtrzymywany” odpowiednią ilością mąki i wody.

Zakwas pozwala nadać produktowi charakterystyczny i ekskluzywny walor organoleptyczny. Jeden z dwóch szefów działu powiedział: „w zakwasie tkwi tajemnica nie tylko smaku naszych produktów, lecz także ich struktury. Pozwala on Pandoro nabrać swoją idealną formę”.

Z tego powodu każda firma w sektorze zazdrośnie chroni swój zakwas. Gwarantuje on wyjątkowość i specyfikę produktu. Zakwas Melegatti jest unikatowy, jako, że ma co najmniej 123 lata historii i prawdopodobnie był użyty już w pierwszym cieście Domenico Melegatti.

Pod koniec września 2018 r. firma została przejęta przez rodzinę z Vicenzy, która jest obecnie na etapie piątego pokolenia w branży żywnościowej. Ponadto, jeden z młodszych członków rodziny jest cukiernikiem i jest w stanie zainicjować niezbędne procesy i innowacje produktowe. W październiku, po skomplikowanych negocjacjach, podpisano umowę, a w grudniu firma wznowiła współpracę z większością pracowników.

Kiedy fabryka została ponownie otwarta, jeden z dwóch szefów działu powiedział: „Nigdy nie straciłem wiary. Czas na nową przygodę... to jest jak powrót do domu”. „Zależy nam na tej firmie i wierzymy, że jeszcze długo będzie ona funkcjonować”.

W Boże Narodzenie sprzedaż wzrosła i wielu przedsiębiorców kupiło wyroby Melegatti w ramach pakietów prezentowych dla swoich pracowników. Cała społeczność zmobilizowała się do ratowania fabryki.”

Po przeczytaniu i rozważeniu tej historii, każda grupa będzie musiała odpowiedzieć na pięć następujących pytań, aby uzyskać odznaki. Odznaki są zamieszczone w załączniku.

Grupy powinny wykazać się szybkością i podnosić ręce, gdy tylko zdecydują, że znają odpowiedź. Można uzyskać maksymalnie 3 odznaki:

1. Co skłaniało dwóch szefów działu do utrzymania zakwasu? (odznaka „gwiazda”)
2. Jaka jest rola pracowników w sytuacji bankructwa? (odznaka „klucz”)
3. Jaka jest rola partnerów społecznych i klientów w tej sytuacji? (odznaka „ręka”)
4. Jakie są wartości osobiste i zawodowe, które charakteryzują ten konkretny przypadek? (odznaka „serce”)
5. Czy znasz firmę, która przeszła przez podobną sytuację? (odznaka „równość”)
6. W jaki sposób i dlaczego pracownicy byli zaangażowani i oddani firmie? (odznaka „żarówka”)

Po przebrnięciu przez pytania trener przelicza liczbę odznak, którymi dysponuje każda grupa, aby określić, która z nich zwyciężyła.

## Potrzebne zasoby/materiały

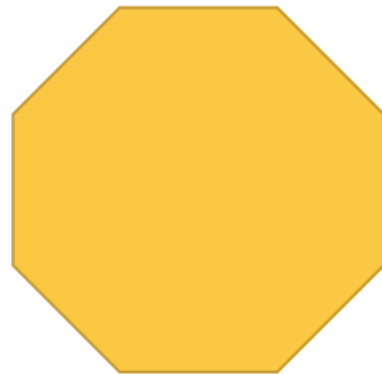
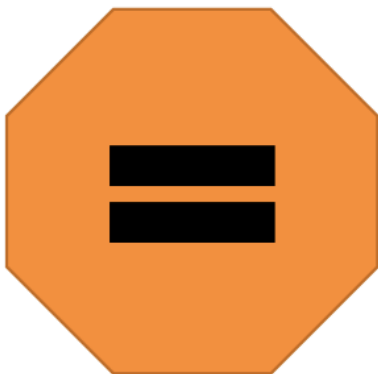
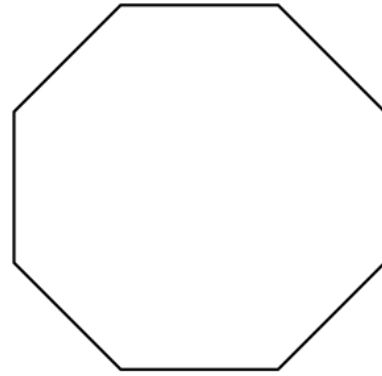
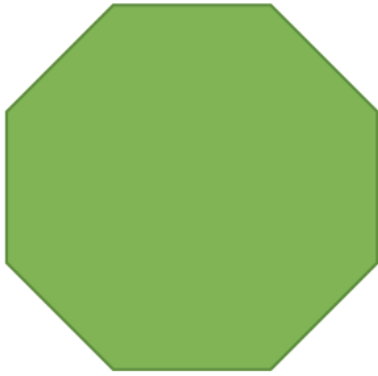
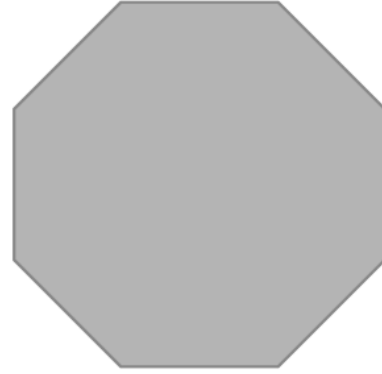
- Dwa bloki karteczek (w różnych kolorach, aby odróżnić grupy)
- Markery: po jednym dla każdego uczestnika
- 4 - 5 arkuszy papieru do przyklejenia na ścianie
- Taśma lub guma do przyklepania arkuszy papieru na ścianie sali

# Wskazówki

## Notatki

- Podkreśl znaczenie wartości, takich jak profesjonalizm, poczucie przynależności i wiara w przyszłość
- Zwróć uwagę, że firma zaczyna od zera, ponieważ została wykupiona, ale otrzymała również wsparcie od partnerów i całej społeczności: jest to istotna kombinacja wartości, obowiązków i interesów.
- Trener może zadać więcej dodatkowych pytań i stworzyć nowe odznaki

# ZAŁĄCZNIK





## Obszar 1.

Kształtowanie modelu biznesowego opartego na odpowiedzialności wspólnej w firmach z sektora metalowego

### ĆWICZENIE TRZECIE:

## Wspólna historia

Duration (Estimated time)



60 minut

## Cele

- Zrozumienie znaczenia komunikacji w spółkach o odpowiedzialności wspólnej.
- Rozwijanie umiejętności rozwiązywania problemów, kreatywności i ducha zespołu.

## Opis

### Wprowadzenie

Ćwiczenie to jest realizowane w trzech krokach:

- 20- 30 minut przygotowań
- 5 minut na każdą prezentację
- 10 minut końcowej syntezy

### Realizacja

Podziel uczestników na 2 lub 3 grupy. Warto pamiętać o wnioskach z Ćwiczenia 1. Konieczne jest, aby w grupie był przynajmniej jeden członek z doświadczeniem w kwestii

odpowiedzialności wspólnej (na przykład: w ramach zespołu, w ramach projektu) zarówno w dziedzinie zawodowej, jak i osobistej (na przykład: w sporcie).

Zadaniem grup jest przygotowanie komunikatu na temat odpowiedzialności wspólnej w postaci historyjki.

Zostanie ona przedstawiona na forum.

Każdemu uczestnikowi zostanie przydzielona rola spośród następujących czterech: „klient”, „pracownik”, „społeczność” i „firma”. Przypisana rola może być publiczna lub prywatna, w zależności od preferencji trenera i pożądanego stopnia trudności gry. Trener poprosi uczestników o utworzenie zamkniętego kręgu, w którym uczestnicy będą mogli wzajemnie się widzieć.

Trener przedstawia zdanie, które będzie służyło za początek historyjki, którą reszta uczestników będzie musiała następnie rozwinąć. Trener rozpoczyna ją dowolnym zwrotem, który odzwierciedla konflikt w firmie, na przykład: „Kierownicy firmy zebrali wszystkich pracowników, aby przekazać im złą wiadomość: społeczność potępiła ich za złe praktyki, a klienci domagają się anulowania kontraktu”.

Po kilkukrotnym powtórzeniu początku opowieści, tak aby każdy uczestnik poznał sytuację i zorientował się w swojej roli, trener rzuca kłębek wełny do losowo wybranego uczestnika. Uczestnik ten będzie musiał poprowadzić historię dalej za pomocą kilku zdań, które rozwiną fabułę zgodnie z profilem, który został mu przypisany (klient, firma, pracownik lub społeczność). Gdy uczestnik zakończy swój wkład w historyjkę, powinien chwycić końcówkę kłębka i rzucić go do kolejnego uczestnika, którego zadaniem będzie dalsza kontynuacja fabuły.

Kroki te należy powtarzać, dopóki wszyscy uczestnicy nie będą mieli swojego wkładu w fabułę. Kłębek wełny powinien przejść przez ich ręce, tworząc pajęczą sieć, która łączy wszystkich uczestników.

Celem ćwiczenia jest przekształcenie historii z dramatycznym początkiem w taki sposób, aby zakończyła się ona pozytywnie. Ponieważ każdy z uczestników ma własną przypisaną rolę, będzie musiał on wnieść swój wkład w historię i znaleźć rozwiązanie, które będzie pasować do wszystkich jej elementów i będzie zgodne z jego profilem.

Opracowanie opowieści będzie również wymagało od uczestników zidentyfikowania ról, umiejętności i kompetencji, jak również warunków niezbędnych do wdrożenia tego modelu biznesowego.

Można również na koniec zwinąć sieć, którą stworzyli uczestnicy, poprzez opowiedzenie historii wstecz - od pozytywnego zakończenia do dramatycznego początku, tak aby mogli zapamiętać całą ścieżkę i współpracę, która zaistniała.

### **Końcowa synteza**

W syntezie końcowej moderator podkreśla funkcję komunikacji w procesach zmian, znaczenie współpracy dla osiągnięcia wspólnego celu i nakreśla sytuacje i umiejętności, które przyczyniły się do pozytywnego rozwiązania.

## Potrzebne zasoby/materiały

Kłębek wełny

## Wskazówki

Wskazane jest, aby trener przygotował różne początki i elementy historii na wypadek, gdyby uczestnicy nie poczynili owocnych postępów w opowiadaniu lub napotkali fragmenty opowieści, które muszą zostać poprowadzone przez trenera.



## Obszar 1.

Kształtowanie modelu biznesowego opartego na odpowiedzialności wspólnej w firmach z sektora metalowego

### ĆWICZENIE CZWARTE:

# N owa komunikacja

Czas trwania (Szacunkowo)



45 minut

## Cele

Zastanowienie się nad kluczowymi czynnikami, które mogą zarówno ułatwić, jak i utrudnić wprowadzenie nowych narzędzi komunikacji cyfrowej w firmach i rozważenie tego jak mogą przyczynić się one do realizacji modelu odpowiedzialności wspólnej i zarządzania partycypacyjnego.

## Opis

### Wprowadzenie

Ćwiczenia te są realizowane w czterech krokach:

- 5 minut na przedstawienie ćwiczeń
- 20 minut pracy w grupie
- 5 minut na każdą prezentację
- 15 minut na końcową syntezę

### Realizacja

Podziel uczestników na 2 lub 3 grupy.



Trener rozwiesza kilka arkuszy na ścianach sali, w której wykonywane jest ćwiczenie. Arkusze te będą przedstawiać główne ważne technologie, które przedsiębiorstwa wprowadzają obecnie do swoich systemów zarządzania nowymi narzędziami komunikacji cyfrowej. Są to:

- Intranet
- Pokoje czatu, wiadomości prywatne i grupowe
- Fora dyskusyjne
- Ticketing, Issue Tracking i Case Software.
- Wewnątrzfirmowe blogi, nagrania wideo i audio.
- Portale społecznościowe

Przekaż uczestnikom poniższą tabelę (również w załączniku):

Technologia	Zalety	Kluczowe problemy – Punkty uwagi	Możliwe działania	Propozycja zagadnień do dyskusji / refleksji

Uczestnicy będą musieli przeanalizować i rozważyć każdą technologię z powyższej listy (która zostanie przedstawiona na arkuszach umieszczonych na ścianach) i przedyskutować zalety i kluczowe dotyczące jej kwestie. Można również omówić ewentualne działania, które mogą zostać podjęte przez firmę i pracowników, tak aby dostosować te technologie do konkretnych sytuacji ułatwiając ich skuteczne wdrożenie.

Każda grupa przedstawi swoje odpowiedzi pozostałym uczestnikom, a trener poprowadzi dyskusję na temat zalet i kluczowych aspektów wprowadzenia nowych technologii cyfrowych w przedsiębiorstwach. Zadaniem grup jest, aby wymyślić oryginalne i skuteczne „możliwe działania”, pozwalające skutecznie wdrożyć te technologie, mając na uwadze ich dobre i złe strony.

Następnie przeprowadzona zostanie debata w celu podjęcia decyzji, która z analizowanych technologii może lepiej przyczynić się do realizacji odpowiedzialności wspólnej i zarządzania partycypacyjnego. W tym celu, moderator przydzieli po jednym narzędziu (technologii) każdej grupie, która powinna spróbować wyjaśnić i bronić go jako najlepszego do realizacji odpowiedzialności wspólnej.

Każda runda powinna trwać maksymalnie 30 sekund, a liczba rund zostanie określona przez trenera, lecz nie może ich być mniej niż dwie, tak aby grupy mogły odpowiedzieć sobie nawzajem.

Trener przyjmując rolę sędziego i to on określa, który sposób obrony technologii był najlepszy na podstawie różnych kryteriów, takich jak:

- Jakość argumentów
- Szacunek dla innych uczestników
- Rzeczywiste zastosowanie narzędzia

## Potrzebne zasoby/materiały

- Karteczki
- Markery: po jednym dla każdego uczestnika
- Arkusze papieru

## ZAŁĄCZNIK DO ĆWICZENIA CZWARTEGO

<b>Technologia</b>	<b>Zalety</b>	<b>Kluczowe problemy - uwagi</b>	<b>Możliwe działania</b>	<b>Propozycja zagadnień do dyskusji / refleksji</b>



## Obszar 1.

Kształtowanie modelu biznesowego opartego na odpowiedzialności wspólnej w firmach z sektora metalowego

### ĆWICZENIE PIĄTE:

## Decyzja

Czas trwania (Szacunkowo)



40 minut

## Cele

Określenie poprzez debatę możliwych działań, które mogą zachęcić do wdrażania odpowiedzialności wspólnej i zarządzania partycypacyjnego w przedsiębiorstwach.

Praca nad zdolnościami komunikacyjnymi, przywódczymi, budowaniem zespołu, umiejętnościami negocjacyjnymi, aktywnym słuchaniem i rozwiązywaniem problemów.

## Opis

### Wprowadzenie

Działania te są realizowane w czterech krokach:

- 5 minut na przedstawienie działań
- 20 minut pracy w grupie
- 5 minut na każdą prezentację
- 10 minut na końcową syntezę

## Realizacja

Podziel uczestników na 2 lub 3 grupy.

Uczestnicy zostają podzieleni na 2 lub 3 duże grupy, w których będą musieli omówić działania lub sposoby, które mogą motywować do nieustannego doszkalania się w przedsiębiorstwach. Każda grupa będzie reprezentować jeden dział firmy: dyrektor generalny, administracja, pracownik działu X itd.

Trener przedstawi działanie i wyjaśni poniższą tabelę.

Podczas wyjaśniania warto posłużyć się kilkoma przykładami, tak aby wszyscy uczestnicy zrozumieli dynamikę działania.

Przekaż uczestnikom poniższą tabelę (zawarta w załączniku):

Działanie / działania	Zalety	Kluczowe problemy - uwagi	Propozycja zagadnień do dyskusji / refleksji np. 1. w celu usprawnienia komunikacji 2. aby poprawić system nagród 3. aby wpłynąć na zmianę zachowania

Każda grupa będzie musiała zidentyfikować i opracować działanie lub sposób, które pomoże im we wdrażaniu odpowiedzialności wspólnej i zarządzania partycypacyjnego.

Następnie, wszystkie grupy przedstawią pozostałym uczestnikom działania, które wprowadziliby wspólnie z członkami swojej grupy. Aby to zrobić, w oparciu o umiejętności komunikacyjne i przywódcze, każda grupa wybierze osobę z każdej grupy.

Następnie, przeprowadzona zostanie debata w celu ustalenia wspólnej strategii i planu działania, który będzie pasował do wszystkich działów. Jedynie 3 pomysły (liczba może ulegać zmianie w zależności od liczby grup) zostaną zaakceptowane. W tym celu, trener

przyjmie rolę moderatora, a mówca z każdej grupy będzie próbował walczyć o interes swojej grupy.

Decyzja należy do grupy, która objęła rolę zarządu i/lub dyrektora generalnego, lecz konieczne jest, aby wysłuchać wszystkich propozycji, śledzić dyskusję i uzasadnić swoją ostateczną decyzję. Będą musieli zdecydować, które działania i strategie przyjąć uwzględniając potrzeby każdego działu i realne możliwości.

Pomysły, które zostaną ostatecznie wybrane wyłonią zwycięski zespół.

## Potrzebne zasoby/materiały

- Karteczki
- Markery: po jednym dla każdego uczestnika
- Arkusze papieru

## Wskazówki

Po podjęciu decyzji o wspólnej strategii trener może zachęcić uczestników do refleksji: czy łatwo było przygotować i uzgodnić strategię spełniającą potrzeby wszystkich działów?

## ANNEX FOR ACTIVITY FIVE

Działania/Strategie	Zalety	Kluczowe problemy - uwagi	Propozycja zagadnień do dyskusji / refleksji np. 1. w celu usprawnienia komunikacji 2. aby poprawić system nagród 3. aby wpłynąć na zmianę zachowania

## **OBSZAR 2**

**Wpływ uczestnictwa w modelu  
opartym na odpowiedzialności  
wspólnej na pracowników sektora  
metalowego**





## Obszar 2.

Wpływ uczestnictwa w modelu opartym na odpowiedzialności wspólnej na pracowników sektora metalowego

### ĆWICZENIE PIERWSZE:

## Gotowi na zmianę?

Czas trwania (Szacunkowo)



60 minut

## Cele

Celem tego ćwiczenia jest zachęcenie uczestników do refleksji na temat wpływu, jaki ten model wywiera na ich samych.

W przypadku odpowiedzialności wspólnej, zazwyczaj stosowane jest podejście ogólne, tak aby opisać wszystkie zmiany, które mają być wprowadzone w życie. Nie analizuje się ich jednak na jednym konkretnym polu, grupie lub poziomie.

W związku z tym, ćwiczenie to może służyć jako narzędzie do podnoszenia świadomości ewentualnych efektów wdrożenia tego modelu biznesowego i jego wpływu na pracowników.

Po uwzględnieniu opinii uczestników co do zmian, będzie ono także okazją do zidentyfikowania obaw lub wątpliwości w odniesieniu do nowego modelu i podjęcia próby ich rozwiązania.

## Opis

Ćwiczenie to polega na sporządzeniu spisów zmian wyływających z modelu odpowiedzialności wspólnej.

Zostaną utworzone dwie główne listy, które powinny uwzględniać charakterystykę firmy i osobiste odczucia w odniesieniu do wprowadzanych zmian.

1. Zmiany w zakresie podejścia firmy, które wpływają na pracowników (tj. klient zajmuje priorytetowe miejsce)
2. Zmiany w zakresie umiejętności wymaganych od pracowników (tj. większej aktywności, komunikacji)

Można przygotować również inną listę, aby umieścić tam zmiany, które są trudne do sklasyfikowania.

Zadaniem uczestników jest zapisać zmiany i swoje główne odczucia co do nich na arkuszu papieru lub karteczkach i rozmieścić je na listach na tablicy.

Podczas refleksji należy wziąć pod uwagę ich osobiste podejście i opinię na temat danej zmiany. Przykład: „Myślę, że ze względu na wzrastającą odpowiedzialność będzie wymagać się ode mnie jako pracownika bardziej aktywnej postawy i będę potrzebować trochę czasu, aby się przyzwyczaić, ale myślę, że ostatecznie będzie to korzystne również dla mnie” lub „Nie zgadzam się z podejściem polegającym na dawaniu pierwszeństwa klientowi, ale może, gdy spróbujemy, będę w stanie lepiej zrozumieć zalety tego rozwiązania”.

W ten sposób, nawet jeśli zidentyfikowane zmiany powtórzą się, podejście lub opinia przy ich wyjaśnianiu będzie się różnić. Pracownicy skorzystają na poznawaniu różnych punktów widzenia swoich kolegów, co skłoni ich do myślenia: „Masz rację, w tym nowym modelu oznacza to również, że nasze (pracownicze) żądania zostaną wysłuchane”.

Za każdą zmianę lub pomysł zidentyfikowany przez uczestnika zostaje przyznana połowa punktu. Cały punkt zostaje przyznany za argumenty, które przekonały kogokolwiek z pozostałych uczestników. Trener odpowiedzialny jest za moderowanie głosowania i notowanie punktów każdego uczestnika. Wygrywa osoba z największą liczbą punktów.

## Potrzebne zasoby/materiały

- Papier / Karteczki
- Długopis
- Komputer

# Wskazówki

- Można skorzystać z tego ćwiczenia do przełamania bariery w dyskusji o wpływie odpowiedzialności wspólnej na pracowników, aby przekonać się jakie są ich pierwsze wrażenia odnośnie nowego modelu.
- Ćwiczenie to daje możliwość poznania uczuć i opinii pracowników w odniesieniu do nowego modelu biznesowego i jest okazją, aby zidentyfikować jego słabe punkty lub wątpliwości oraz spróbować je rozwiązać.
- W celu podwyższenia poziomu trudności, listy mogą być zmieniane i różnicowane według wartości, zasad, postaw, umiejętności itp.



## Obszar 2.

Wpływ uczestnictwa w modelu opartym na odpowiedzialności wspólnej na pracowników sektora metalowego

### ĆWICZENIE DRUGIE:

## Rozbita firma

Czas trwania (Szacunkowo)



60 minut

## Cele

Celem tego działania jest uświadomienie uczestnikom, jak ważne jest komunikowanie się przez różne działy w celu osiągnięcia wspólnego celu.

Będzie to okazja do doświadczenia tego, jak brak komunikacji między poszczególnymi działami prowadzi do złych wyników.

## Opis

Weź jedną kartkę papieru.

Podziel ją na dwie równe części.

Jeden uczestnik, nazwany „szefem”, bierze jeden z kawałków i wycina różne kształty (trójkąty, koło, gwiazdę, prostokąt i kwadrat) o dowolnych rozmiarach, a następnie koloruje je również według własnego uznania. Należy ukryć to przed resztą uczestników.

Inny uczestnik (chętny), nie wiedząc, jakie i ile kawałków „szef” wyciął i pokolorował, powinien dopilnować tego, aby druga część papieru została pocięta i pokolorowana w taki sam sposób jak ta, którą zrobił „szef”. Wykorzystuje on do tego poszczególne „działy”.

Pozostali uczestnicy, w zależności od ich liczby, łączeni są zespołami, parami lub indywidualnie. Każda grupa lub osoba pracuje z dala od pozostałych. Każda z nich będzie reprezentować jeden określony dział.

Każdy dział będzie odpowiedzialny za jeden konkretny aspekt procesu:

1. Liczba
2. Kolor
3. Kształty

Szef rozmawia z każdym działem TYLKO na temat zadania danej działu. Działowi „liczba” przekaze JEDYNIIE informację o ilości wyciętych kształtów. Działowi „kolor” przekaze JEDYNIIE informacje o wykorzystanych kolorach. Działowi „kształty” przekaze JEDYNIIE informację o wykorzystanych kształtach i nic poza tym.

Gdy wszystkie działy dysponują już informacjami, uczestnik (chętny) zwraca się do każdego z nich osobno z JEDNYM PYTANIEM, które dotyczy tylko ich zakresu obowiązków (np. Ile kolorów zostało użytych?).

Po zebraniu informacji uczestnik ma spróbować odgadnąć, w jaki sposób szef wyciął i pokolorował papier i spróbować odtworzyć jego pracę. W razie potrzeby uczestnik może skorzystać z kolejnej serii pytań (maksymalnie trzy rundy).

Na koniec „szef” i „chętny” porównują oba wyniki. Bardzo trudno będzie uzyskać ten sam rezultat. Wolontariusz zostanie zatem zapytany o trudności napotymane podczas procesu i o to jak je pokonać.

Dla urozmaicenia rozgrywki, rolę chętnego przyjmują różne osoby.

Proces ten, od początku, poprzez pytania kierowane do poszczególnych działów, aż po ostateczny rezultat powinien być ograniczony czasowo, a jego celem jest uzyskanie możliwie podobnych wyników w jak najkrótszym czasie. Osoba, która uzyska najbardziej podobny wynik w najkrótszym możliwym czasie wygrywa.

# Potrzebne zasoby/materiały

- Papier
- Nożyczki
- Kolorowe długopisy

# Wskazówki

- Poziom trudności można podwyższyć w zależności od potrzeby: korzystając z większego arkusza papieru, wprowadzając nowe działy o innych zadaniach (np. „rozmiar”) itp.
- Możesz opisać działy różnymi nazwami, tak aby uczynić je bardziej realistycznymi: finanse, projekt itp.



## Obszar 2.

Wpływ uczestnictwa w modelu opartym na odpowiedzialności wspólnej na pracowników sektora metalowego

## ĆWICZENIE TRZECIE

# Zapoznanie

Czas trwania (Szacunkowo)



60 minut

## Cele

Zapoznanie się z terminami związanymi z modelem odpowiedzialności wspólnej i nowym sposobem pracy, który on implikuje.

Będzie to również świetna okazja do lepszego poznania wszystkich pracowników organizacji oraz ich ról w firmie.

## Opis

Metodologia działania opiera się na zasadach gry Tabú. Potrzebne są dwie drużyny (przynajmniej dwie osoby).

Wykorzystane zostaną karty z poniższego załącznika, które zawierają terminy związane z cechami odpowiedzialności wspólnej. Celem gry jest opisanie tych terminów bez wypowiedzenia słów zawartych na karcie w możliwie najkrótszym czasie.

Na przykład:

**KAPITAŁ LUDZKI:**

- Człowiek
- Zasoby ludzkie
- Pracownik
- Umiejętność

Aby uczynić grę bardziej atrakcyjną oraz poznać role i zadania wszystkich pracowników firmy, uczestnicy mogą stworzyć także własne karty opisujące swoich kolegów.

W ten sposób lepiej poznają obowiązki i zadania wszystkich pracowników firmy i zobaczą, jak istotny jest każdy pracownik dla właściwego funkcjonowania firmy.

Wreszcie, zapewni to także możliwość lepszego poznania drugiego pracownika jako osoby.

Na przykład:

**MAREK**

- Najstarszy
- Blond
- Spawanie
- Odpowiedzialny za dpt
- Psy

Jak już wspomnieliśmy, celem jest odgadnięcie maksymalnej liczby terminów w możliwie najkrótszym czasie (zawsze w czasie krótszym niż jedna minuta).

## Potrzebne zasoby/materiały

- Papier
- Długopis
- Nożyczki



# Wskazówki

- Uczestnicy mogą również sami dodawać jak najwięcej terminów, które ich zdaniem są powiązane z modelem odpowiedzialności wspólnej.
- W przypadku, gdy ludzie nie są w stanie odgadnąć terminu przy pierwszej próbie, wskazane byłoby zezwolenie na użycie jednego ze słów zawartych w kartach.

# ZAŁĄCZNIK DO ĆWICZENIA 3

## **KAPITAŁ LUDZKI**

- Człowiek
- Zasoby ludzkie
- Pracownik
- Umiejętność

## **KAPITAŁ RELACJI**

- Relacja
- Klient

## **KAPITAŁ STRUKTURALNY**

- Struktura
- Człowiek
- Relacja

## **WSPÓŁPRACA**

- Współpracować
- Kooperować
- Kooperacja
- Praca zespołowa

## **SYSTEM PARTYCYPACYJNY**

- Partycypacja
- Wyrażanie opinii
- Uczestnictwo

## **KOMUNIKACJA**

- Komunikować
- Rozmawiać
- Mówić

## **STRUKTURA PŁASKA**

- Poziomy
- Organizować

## **MODEL BIZNESOWY**

- Odpowiedzialność  
wspólna
- Kooperacja

**UMIĘTNOŚCI**

- Zdolności
- Wiedza

**WSPÓLNA WIZJA**

- Cel
- Misja

**DELEGOWANIE**

- Delegować
- Odpowiedzialny

**DYSTRYBUCJA ZADAŃ**

- Obowiązki
- Odpowiedzialność
- Organizacja

**PROCES PODEJMOWANIA  
DECYZJI**

- Wybór
- Organizacja
- Głosowanie

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_



## Obszar 2.

Wpływ uczestnictwa w modelu opartym na odpowiedzialności wspólnej na pracowników sektora metalowego

### ĆWICZENIE CZWARTE

# Odpowiedzialność wspólna: wyzwanie

Czas trwania (Szacunkowo)



60 minut

## Cele

Każdy zespół będzie musiał przebrnąć przez wszystkie proponowane wyzwania i spróbować wykonać działanie w określonym czasie.

Uczestnicy będą w ten sposób pracować nad najważniejszymi pojęciami i kwestiami z zakresu odpowiedzialności wspólnej oraz wzmocnią ducha zespołu, komunikację, umiejętność rozwiązywania problemów i zdolność podejmowania decyzji.

## Opis

Ćwiczenie należy przeprowadzać w zespołach.

### WYZWANIE PIERWSZE:

W ciągu minuty każdy zespół powinien uzgodnić i wymienić 3 główne cechy firm wdrażających odpowiedzialność wspólną. Wszyscy członkowie zespołu powinni osiągnąć w tej kwestii kompromis.

Pomysły nie mogą się powtarzać, więc jeśli któryś z nich, był już wspomniany przez poprzedni zespół, należy zastąpić go innym w ciągu 30 sekund.

Za każdą prawidłową charakterystykę przyznany zostaje 1 punkt

Za pomysły, które zostały podane po wyznaczonym czasie nie przyznaje się punktów

-1 punkt zostaje odnotowany za powtórzenie wspomnianego już pomysłu.

### **WYZWANIE DRUGIE:**

Określenie lidera idealnego.

Korzystając z następnego strony wytnij słowa opisujące lidera (jedna kopia na zespół).

Zespoły powinny wybrać 3 cechy, które opisują najlepszego lidera w modelu odpowiedzialności wspólnej. Mają one 3 minuty na dyskusję i wybór.

5 punktów zostaje przyznanych jeśli jako cechy idealnego lidera wybrane są: delegujący, komunikatywny i promujący zespół.

2 punkty zostają przyznane za wybór jednej z następujących opcji: delegujący, komunikatywny

1 punkt za: słuchający, mądry, rozwiązujący problemy, innowacyjny, autonomiczny.

Pozostałe opcje pozostają bez punktów.

Zachęć uczestników do refleksji i zaproponuj wybranie najlepszego lidera (zgodnie z wybranymi cechami) spośród członków każdego zespołu oraz dokonania uzasadnienia.

### **WYZWANIE TRZECIE:**

Należy rozdać karty opisujące zmiany, które wdrażane są w firmie z modelem o odpowiedzialności wspólnej. Zespoły muszą dokonać właściwego wyboru w ciągu 2 minut.

Poprawne (1 punkt za każdą): autonomiczne grupy robocze, delegowanie, usprawnienie przepływu informacji, struktura płaska, kompetencje międzykulturowe, współpraca, oparcie na procesie, ukierunkowanie na klienta.

Teraz ponownie poprowadź refleksję. Jakie są główne zmiany, które ich firma musi przeprowadzić, aby wdrożyć model odpowiedzialności wspólnej? Jakie są obszary krytyczne? Zachęć ich, aby wypowiadali się szczerze i konstruktywnie.

Zespół, który zdobędzie najwięcej punktów wygrywa. W celu podniesienia motywacji można zaoferować nagrody: bezpłatne szkolenie, bezpłatną kawę itp.

## Potrzebne zasoby/materiały

- *Wydrukowana kopia załącznika ze słowami opisującymi lidera (jedna kopia na zespół)*
- *Nożyczki*
- *Tablica*
- *Komputer*

## Wskazówki

- W części opartej na refleksji staraj się zachęcać do krytycznego myślenia
- Zawsze pamiętaj, że najistotniejsze jest, aby uczestnicy dawali z siebie wszystko przy pracy zespołowej

**ZAŁĄCZNIK DO WYZWANIA 2**

Zabawny	Wspierający	Autorytetowy
Słuchający	Mądry	Delegujący
Rozwiązujący problemy	Uprzejmy	Powiązany z CEO
Wymagający	Zaangażowany	Promujący zespół
Przedsiębiorczy	Odpowiedzialny	Podejmujący decyzje
Wydajny	Oszczędny	Komunikatywny
Pouczający	Otwarty na zmiany	Kompetentny kulturowo
Młody	Doświadczony	Powiązany z klientem
Innowacyjny	Autonomiczny	Nadzorujący
Surowy	Przyjacielski	



### ZAŁĄCZNIK DO WYZWANIA 3

AUTONOMICZNE GRUPY ROBOCZE

DELEGOWANIE

USPRAWNIENIE PRZEPŁYWU INFORMACJI

WYŁONNIENIE NOWYCH LEADERÓW

STRUKTURA PŁASKA

KOMPETENCJE MIĘDZYKULTUROWE

HIERARCHIA

WSPÓŁPRACA

OPARCIE NA PROCESIE

NAKIERUNKOWANIE NA KLIENTA

OPARCIE NA FUNKCJI

STABILIZACJA

GŁADKIE ZMIANY

NADZÓR



## Obszar 2.

Wpływ uczestnictwa w modelu opartym na odpowiedzialności wspólnej na pracowników sektora metalowogoworkers

## ĆWICZENIE PIĄTE

# Oscary

Czas trwania (Szacunkowo)



90 minut

## Cele

Podczas tego ćwiczenia uczestnicy zilustrują, jak zmienia się sposób zarządzania w zależności od zastosowanego modelu biznesowego.

Będzie to przedstawione w przesadny sposób, ale pomoże to uczestnikom lepiej określić jak nowy model wpływa na codzienne sytuacje w firmie i jak pracownicy mogą wtedy reagować.

## Opis

Na początku, trener zapisze codzienne sytuacje w zwykłych firmach na różnych arkuszach papieru - jedna sytuacja na arkusz. Wszystkie arkusze powinny mieć ten sam rozmiar i kształt, a po zapisaniu sytuacji arkusze muszą zostać złożone na pół.

Uczestnicy zostaną podzieleni na dwie grupy, a trener lub trzech wolontariuszy przyjmie rolę sędziego.

Obie grupy staną jedna przed drugą, a sędzia znajdzie się pośrodku obu grup. Jedna grupa będzie reprezentować tradycyjny (hierarchiczny, zorientowany na wyniki itp.) model, a druga grupa będzie reprezentować model odpowiedzialności wspólnej.

Jeden z sędziów wybierze losowo jeden arkusz i głośno odczyta sytuację.

Następnie, obie grupy będą miały po 5 minut na przygotowanie scenki, która w bardzo przesadzony i przerysowany sposób zilustruje, jak ta sytuacja zostałaby potraktowana w tradycyjnym modelu w porównaniu z modelem odpowiedzialności wspólnej.

Każda scenka powinna potrwać około 3 minuty.

### **Propozycja sytuacji:**

- Jeden z dostawców spóźnia się z dostawą materiałów. Firma powinna spróbować znaleźć jakieś rozwiązanie, ponieważ w ten sposób realizacja zamówienia klienta również zostanie opóźniona.

- Jeden z działów jest nadzwyczajnie obciążony pracą i poprosił o pomoc. Co należy zrobić?

- Do firmy dołączyła nowa osoba. Należy ją powitać.

- Wystąpił błąd w zamówieniu, a klient zgłosił reklamację. Błąd był wynikiem pracy jednego konkretnego działu lub etapu produkcji.

- Kierownik jest chory, więc nikt nie nadzoruje produkcji. Jak należy postąpić?

- Jeden z kolegów od dwóch tygodni nie przykłada się do pracy, co wpływa na samopoczucie i wizerunek firmy. Jak należy postąpić?

- Firma działała na zasadzie pracy indywidualnej, ale teraz nadszedł czas, aby utworzyć zespoły. Jak będą tworzone grupy? Jakie będą kryteria? Kto powinien przyjąć rolę lidera? Jaki rodzaj lidera?

Po odegraniu scenek (jednej dla modelu tradycyjnego i drugiej dla modelu odpowiedzialności wspólnej) dla obu sytuacji, sędzia / sędziowie obradują i nominują uczestników do nagród jak przy rozdaniu Oscarów.

- najlepsza aktorka

- najlepszy aktor

- najlepsza historia (przyznawana całej grupie)
- najlepszy narrator (jeśli dotyczy)

Po prezentacji wszystkich sytuacji sędzia ogłasza finalistów i zwycięzców w poszczególnych kategoriach.

## Potrzebne zasoby/materiały

- Papier
- Długopis

## Wskazówki

- Można dołączyć więcej sytuacji dostosowanych do realiów firmy
- W zależności od wielkości grupy, każdy uczestnik może przyjąć określoną rolę: reżyser, scenarzysta itp., tak aby powstało więcej kategorii do nominacji

# OBSZAR **3**

## Nowe relacje wewnątrz firmowe



### Obszar 3. Nowe relacje wewnątrz firmowe.

## ĆWICZENIE PIERWSZE

# Wspólna odpowiedzialność: Karty

Czas trwania (Szacunkowo)



15 minut

## Cele

Członkowie zespołu komunikują się na wiele różnych sposobów: twarzą w twarz, wysyłając wiadomości komunikatorem lub e-mailem. Ale czy robią to skutecznie?

To ćwiczenie przydaje się do ukazania członkom zespołu perspektywy innych osób. Buduje ono umiejętności komunikacyjne i negocjacyjne oraz pomaga rozwijać empatię.

W ćwiczeniu tym członkowie zespołu wymieniają elementy kart do gry, aby skompletować je w pełnej formie.

## Opis

### Instrukcja:

- Przetnij każdą kartę do gry na pół po przekątnej, a następnie ponownie na pół po przekątnej, aby mieć cztery trójkątne części każdej karty.

- Wymieszaj wszystkie elementy i umieść równą liczbę kart w tylu kopertach, ile masz drużyn.
- Podziel ludzi na trzy lub czteroosobowe zespoły. Potrzebujesz co najmniej trzech drużyn. Jeśli osób jest jednak zbyt mało, praca w parach też spełni swoją rolę.
- Każdej drużynie wręcz kopertę z kartami do gry.
- Każda drużyna ma trzy minuty na posortowanie swoich części, określenie, które z nich są potrzebne do skompletowania kart i opracowanie strategii negocjacyjnej.
- Po trzech minutach pozwól drużynom na rozpoczęcie wymiany. Mogą handlować na własną rękę lub wspólnie ze swoim zespołem. Daj drużynom osiem minut na wymianę.
- Po upływie czasu policz skompletowane karty każdej drużyny. Zespół, który ma najwięcej kart, wygrywa rundę.

Po zajęciach poproś członków zespołu, aby zastanowili się nad zastosowanymi strategiami.

Omów następujące kwestie:

- Które strategie negocjacyjne zadziałały? Które nie?
- Co można było zrobić lepiej?
- Jakie inne umiejętności, takie jak aktywne słuchanie lub empatia, powinni wykorzystać?
- Co stanowiło kluczowy element sukcesu?
- W jaki sposób rozdzielone były role pomiędzy członkami zespołu?

## Potrzebne zasoby/materiały

Karty do gry - od czterech do sześciu dla każdej osoby.



### Obszar 3. Nowe relacje wewnątrz firmowe

## ĆWICZENIE DRUGIE

# Węzły równości

Czas trwania (Szacunkowo)



40 minut

## Cele

Działanie to ilustruje w jaki sposób rozwijane są kompetencje członków zespołu. Pokazuje konsekwencje równości i nierówności w zespole.

Zadaniem uczestników jest łączenie ze sobą krótkich kawałków taśmy, zawiązując na nich węzły. Robią to na cztery sposoby. Zadaniem każdego zespołu jest wykonać to jak najszybciej.

## Opis

Gra składa się z czterech etapów:

- **Etap pierwszy:** uczestnicy pracują indywidualnie. Zawiązują węzły za pomocą jednej ręki. Zadanie do wykonania: połącz 4 kawałki taśmy, wykonując 3 węzły.



- **Etap drugi:** uczestnicy pracują w parach. Każda osoba pracuje tylko jedną ręką! Jedna osoba pracuje prawą ręką, druga pomaga jej lewą ręką. Razem muszą połączyć 6 kawałków, tworząc 5 węzłów.

- **Etap trzeci:** uczestnicy nadal pracują w parach. Tym razem jedna osoba może pracować dwiema rękami. Druga natomiast używać może tylko jednej ręki. Decyzja kto pracuje dwiema rękami należy do nich. Powinni połączyć 6 kawałków, tworząc 5 węzłów. Obie osoby powinny być zaangażowane w pracę. Węzły nie mogą być wykonywane przez tylko jedną z nich!

- **Etap czwarty:** uczestnicy pracują w grupach po 5 osób. Każdy używa dwóch rąk. Ich zadaniem jest połączenie 16 kawałków, tworząc 15 węzłów.

W całym ćwiczeniu najważniejszy jest etap trzeci, kiedy pojawiają się różnice w możliwościach poszczególnych uczestników. Zwykle, ludzie, którzy pracują obiema rękami wykazują dominację i wiążą wszystkie węzły.

Podczas omawiania ćwiczenia trener zwraca uwagę na nierówności w zespole i wyjaśnia, że są one analogią nierówności w poziomie kompetencji - mniej doświadczeni ludzie, często nowi w zespole, mają mniej umiejętności (jest to istotne, ponieważ ktoś może pomyśleć, że chodzi o dyskryminację pod względem fizycznym).

Trener podkreśla, że ćwiczenie ilustruje rozwój kompetencji członków zespołu:

1. Etap pierwszy - wszyscy rozpoczynają pracę w nowej firmie z niskiego poziomu kompetencji;
2. Etap drugi - powstają pierwsze zespoły złożone z osób o niskich kompetencjach;
3. Etap trzeci - niektóre osoby w zespołach szybciej rozwijają swoje kompetencje, mogą robić coraz więcej;
4. Etap czwarty - wszyscy osiągnęli wysoki poziom kompetencji.

Podczas omawiania ćwiczenia i formułowania wniosków trener może zadawać pytania:

1. Na którym etapie ćwiczenia pracowałeś najlepiej? Co miało na to największy wpływ?

2. Na którym etapie praca okazała się najtrudniejsza? Co miało na to największy wpływ?
3. Rozwój kompetencji różnych osób przebiega w różnym tempie. Niektórzy ludzie osiągają wyższy poziom szybciej, inni wolniej. Jakie działania pozwolą Ci przyspieszyć rozwój?
4. Jakie działania zredukują dyskomfort osób, które potrzebują więcej czasu na rozwój swoich kompetencji?

Fazy gry:

1. Opisz grę.
2. Wykonaj pierwszy etap.
3. Podziel uczestników na dwie części.
4. Wykonaj drugi etap.
5. Wykonaj trzeci etap.
6. Podziel uczestników na 5-osobowe zespoły.
7. Wykonaj czwarty etap.
8. Podsumuj grę.

Po podsumowaniu gry zostaną wybrane trzy zwycięskie drużyny, a każdej z nich zostanie przyznany medal lub wyróżnienie.

1. Najszybszy zespół
2. Zespół o najwyższej jakości wyników
3. Najlepiej funkcjonujący zespół

Wybrane zespoły będą musiały uzasadnić, dlaczego to właśnie one powinny zostać ostatecznymi zwycięzcami, a nie zespół przeciwny. Powinny podać przykłady i wyjaśnić znaczenie szybkiego działania, dbania o wysoką jakość lub dysponowania dobrym zespołem wykonawczym, nie tylko w kontekście tego ćwiczenia, ale także w środowisku zawodowym.

# Potrzebne zasoby/materiały

Okolo 250 kawałków taśmy (lub sznurka) o długości okolo 30 cm każdy (krótsze mogą okazać się trudne do związania)

## Wskazówki

### **Kilka słów o równości w zespole**

W wielu zespołach, wyrównywanie poziomu kompetencji w górę bywa często lekceważone. Ci, którzy pierwsi wyróżniają się swoimi kompetencjami i wynikami, są jeszcze bardziej wspierani przez firmę. Pomija się natomiast tych, którzy mają niższy poziom kompetencji.

Rezultat: ci „lepsi” chcą opuścić zespół, awansować lub zmienić firmę na inną.

W praktyce opuszczają oni zespół bardzo szybko, podczas gdy „słabsi” pozostają w nim dłużej. Zatrudnieni zostają nowi pracownicy. Dla zespołu oznacza to całkowitą dezintegrację i jego budowę od samego początku. Atmosfera się psuje, a pozostali członkowie zespołu, którzy byli niedoceniani zaczynają wątpić w swoje umiejętności i kompetencje. Ich poziom motywacji stale spada. Szybko „zarażają” nowych ludzi w zespole depresją i rezygnacją.

*Co zatem zrobić, aby uniknąć nierówności?*

Członkowie zespołu o wyższych kompetencjach powinni poświęcać więcej czasu na rozwijanie umiejętności mniej kompetentnych członków zespołu. Należy promować wyrównywanie poziomu kompetencji. Cały ten proces powinien być wspierany przez lidera zespołu i kierownictwo firmy.



### Obszar 3. Nowe relacje wewnątrz firmowe

## ĆWICZENIE TRZECIE

# Układanka zespołowa

Czas trwania (Szacunkowo)



60 minut

## Cele

Zamysłem tego ćwiczenia jest osiągnięcie wysokiego poziomu zaufania, przywództwa i komunikacji pomiędzy różnymi członkami zespołu. Pokazuje ono, jak ogromny wpływ na sukces projektu mają wszyscy jej uczestnicy, oraz to jaki efekt może uzyskać każdy zespół korzystając z tych samych „narzędzi”, przy różnych stopniach wdrożenia i zaangażowania. Ćwiczenie to doskonale rozwija kreatywność zarówno w kontekście zespołowym, jak i indywidualnym.

## Opis

### Instrukcje:

- Do ćwiczenia potrzebujemy opaski na oko (jedna na uczestnika) i zestawu prostych zagadek.
- Podziel uczestników na zespoły składające się z 5-6 osób.
- Członkowie zespołu siadają z opaskami wokół stołu. Jeden z członków zespołu nie ma opaski na oczach i siada na zewnątrz, tyłem do reszty.

- Rozłóż elementy na stole przed członkami zespołu z zawiązanymi oczami. Zadaniem zespołu jest pozbierać kawałki i ułożyć układankę.
- Osoba siedząca na zewnątrz dysponuje tą samą układanką w pełnym formacie i instruuje grupę z zawiązanymi oczami, jak ją poprawnie ułożyć.

Uczestnicy podlegają rotacji, aż każdy z nich odegra rolę osoby bez opaski na oczy.

Gdy wszyscy uczestnicy odegrają już tę rolę, pozostali członkowie zespołu, którzy będą mieć zawiązane oczy, będą musieli opisać styl przywództwa tej osoby oraz zdefiniować umiejętności, które czynią daną osobę dobrym liderem, i te, które wymagają poprawy.

Następnie, spośród wszystkich członków uczestnicy powinni wybrać osobę, która najlepiej pasuje do roli lidera w oparciu o jego / jej umiejętności, kompetencje itp.

Tym samym uczestnicy zdadzą sobie sprawę z własnych umiejętności przywódczych i cech, które są doceniane przez kolegów.

## Potrzebne zasoby/materiały

- an eye patch (one per participant);
- simple puzzles – two sets per one team (another variant instead of a puzzle is, can be for example, a spatial figure)

## Wskazówki

Additional issues for discussion:

- what are the benefits of cooperation and skilful team coordination?
- how to benefit from communication between teams / departments?
- what elements increase the involvement of team members?



### Obszar 3. Nowe relacje wewnątrz firmowe

## ĆWICZENIE CZWARTE

# Budowanie wieży

Czas trwania (Szacunkowo)



60 minut

## Cele

Celami tej gry są:

- zapoznanie uczestników z zasadami pracy zespołowej, łącznie z podziałem ról i zadań oraz
- rozwijanie umiejętności pracy w zespole.

Ćwiczenie to wzmacnia umiejętności komunikacyjne, ponieważ każdy zespół musi omówić pomysły i przeprowadzić burzę mózgów, aby wykorzystać swoje materiały do budowy wieży.

Ćwiczenie poprawia zdolność rozwiązywania problemów w grupie i kreatywne myślenie.

## Description

### Wprowadzenie

Uczestnicy biorą udział w grze rozpoczynającej się od ogłoszonego przez ratusz konkursu na budowę nowej inwestycji w mieście (np. wieży strażackiej).

Uczestnicy podzieleni są na zespoły składające się z 5-6 osób. Członkowie każdego zespołu są przedstawicielami innej firmy budowlanej, która bierze udział w przetargu na budowę wieży.

### **Zasady**

Trener zwięźle przedstawia uczestnikom, czego dotyczy oferta i daje im pomocnicze informacje na temat budowy wieży.

Zadaniem każdego zespołu jest uważne przeczytanie instrukcji i przemyślenie oraz zaplanowanie, jak będzie wyglądał model ich wieży.

Aby zrealizować ten pomysł, każdy zespół może wybrać 4 z 9 dostępnych materiałów (zasobów), z których zbuduje swój model wieży.

Trener informuje uczestników, że materiałów (zasobów) jest wystarczająco dla wszystkich zespołów, nawet jeśli każdy z nich wybierze to samo.

### **Uwaga**

Trener informuje uczestników, że nie mogą oni korzystać z niczego poza wybranymi zasobami (np. ławki do ustawienia modelu wieży, nożyczek do cięcia sznurka).

Dysponują jedynie tym co wybrali.

Gdy wszystkie drużyny otrzymają wybrane przez siebie materiały, trener daje znak, aby rozpocząć budowę.

Czas tej części gry jest ściśle ograniczony i wynosi 15 minut.

Po upływie czasu, na słowo „STOP” zespoły kończą pracę.

Po słowie „STOP” trener sprawdza, czy któraś z drużyn nie pracuje jeszcze nad swoim budynkiem ani nie dotyka konstrukcji innej grupy.

Trener ogląda budynki i wybiera najlepszy zgodnie z kryteriami, które zostały podane zespołom na początku gry, wyjaśniając, że jest to budynek, który wygrał przetarg.

### **Kryteria oceny wieży** (można wybrać 2-3 kryteria)

- najwyższy,

- najpiękniejszy,
  - najbardziej przestrzenny,
  - najbardziej delikatny,
  - najlżejszy,
  - najbardziej kolorowy
- 
- najbardziej trwały (np. wieża musi stać przez 30 sekund)

## Potrzebne zasoby/materiały

Przykładowymi materiałami do budowy mogą być:

1. Arkusze A4 - 20 sztuk
2. Drewniane patyczki do szaszłyków - 10 sztuk
3. Plastikowe / papierowe kubki - 10 sztuk
4. Taśma samoprzylepna - 1,5 m
5. Sznurek - 2 m
6. Plastelina - 2 sztuki
7. Spinacze do papieru - 20 sztuk
8. Arkusze bloku technicznego - 10 sztuk
9. Papierowe talerze - 10 sztuk

Ilość podanych wyżej materiałów przeznaczona jest na jeden zespół. W zależności od liczby zespołów grających w tym samym czasie, należy przygotować odpowiednio dużo materiałów.

Inne przydatne narzędzia:

- tablica lub flipchart - do oceny i prezentacji wyników



# Wskazówki

Trener może modyfikować cele lub strategię pracy zespołowej, np.

- każdy członek grupy powinien uczestniczyć w fazie planowania, a budowanie wieży nie może być rozpoczęte bez zgody całej grupy.
- Zespoły deklarują wysokość wieży, którą zamierzają wznieść. Deklaracje są składane na arkuszu i przekazywane trenerowi. Trener odnotowuje deklaracje zespołu (na tablicy lub flipcharcie). Następnie, po negocjacjach grupowych, zespoły ponownie deklarują wysokość (ten etap powtarzany jest trzy razy). Trzecia deklaracja jest wiążąca. Deklarowane wysokości są odpowiednio oceniane.
- Osiągnięcie wyższej wysokości wieży niż zadeklarowana może być dodatkowo docenione, ale znacznie mniej korzystnie niż punkty za zadeklarowaną wysokość (maksymalna liczba punktów możliwych do uzyskania odpowiada wysokości wieży z deklaracji).
- Dodatkowo, trener może wyróżnić budynek, który został zbudowany z deklarowaną wysokością, ale wykorzystuje mniej zasobów, np. zespół, który zbudował wieżę z 80% zasobów, otrzymuje dodatkową liczbę punktów (np. plus 10 punktów), a drużyna, która zbudowała wieżę przy użyciu 100% zasobów, ma minus 10 punktów.
- Podobnie trener może dodatkowo wyróżnić wieżę, która została zbudowana z deklarowaną wysokością, ale w krótszym czasie, np. drużyna, która zbudowała wieżę w ciągu 10 minut, otrzymuje dodatkową liczbę punktów (np. plus 10 punktów), a drużyna, która zbudowała wieżę jedynie na czas, otrzymuje minus 10 punktów.
- Dodatkowy temat do dyskusji – odpowiednio obrany cel. W prawdziwym świecie nie wygrywa firma, która stawia najwyższą wieżę, lecz ta, która odnotuje dzięki niej największy zysk.



### Obszar 3. Nowe relacje wewnątrz firmowe

## ĆWICZENIE PIĄTE

# Kartki z życzeniami

Czas trwania (Szacunkowo)



60 minut

## Cele

Ćwiczenie to koncentruje się na takich działaniach związanych z budowaniem zespołu jak komunikacja i współpraca, zdolności adaptacyjne, kreatywność i umiejętność rozwiązywania problemów.

Sukces dobrego zespołu zależy również od zdolności radzenia sobie z trudnymi nieoczekiwanymi sytuacjami.

## Opis

### Wprowadzenie

Jesteście małą firmą produkującą metalowe śrubki. Firma na stałe współpracuje z 20 klientami - sklepami z artykułami metalowymi i firmami usługowymi. Zbliża się Nowy Rok. Każdego roku firma wysyła do swoich stałych klientów ręcznie robione kartki z życzeniami noworocznymi, które wykonywane są przez inne drobne przedsiębiorstwo. Kartki okolicznościowe stały się tradycją i są oczekiwane przez klientów firmy. Niestety

zamówienie kartek na czas okazało się w tym roku niemożliwe. Musicie stworzyć kartki na własną rękę.

Macie do dyspozycji papier, kredki, kolorowy papier i klej.

Wybierzcie lidera swojego zespołu i dwóch specjalistów ds. kontroli jakości, którzy po ukończeniu produkcji sprawdzą jakość kartek.

**Produkcja powinna opierać się na:**

1. Szczegółowej SPECYFIKACJI (poniżej).
2. ZAMÓWIENIU, które szczegółowo określa procentowy udział każdego typu kartki w całym zamówieniu.

**Pamiętaj:**

- Kartki okolicznościowe powinny dokładnie spełniać wymagania określone w Zamówieniu i Specyfikacji.
- Kartki zostaną ocenione zgodnie z podanymi kryteriami.
- Kreatywność zespołu i wysoki poziom motywacji odgrywają kluczową rolę.
- Macie 30 minut na wykonanie wszystkich kartek.

**ZAMÓWIENIE**

- 30% kartek okolicznościowych przeznaczonych jest dla sklepów z artykułami metalowymi
- 70% kartek przeznaczonych jest dla firm produkujących meble

**SPECYFIKACJA**

1. Każda kartka okolicznościowa ma mieć rozmiar arkusza A5 (złożona na pół z formatu A4).
2. Na zewnętrznej stronie kartki powinna znajdować się oryginalna, dostosowana do okazji ilustracja.
3. Do wykonania ilustracji należy użyć co najmniej dwóch kolorów.
4. Każda kartka powinna zawierać tekst z życzeniami po prawej stronie.
5. Życzenia powinny składać się z dwóch wersów.

6. Wersy muszą się rymować.
7. Wymagane są dwa rodzaje kartek (różniące się rysunkiem lub życzeniami).
8. Każda kartka powinna mieć napis na górze tylnej strony informujący o okazji, z jakiej została przysłana.
9. Tytuł powinien być podkreślony i napisany wielkimi literami.
10. Należy zachować zasady gramatyki, ortografii i interpunkcji.
11. Życzenia mogą być poważne lub humorystyczne.
12. Tekst powinien być czytelny, bez przekreśleń i poprawek.
13. Logo i nazwa Twojej firmy powinny znajdować się na odwrocie kartki.
14. Wszystkich kartek musi być minimum 20.

## **KRYTERIA OCENY**

### **Wymagania formalne**

- Utrzymanie procentowej proporcji z zamówienia: ocena dla całego projektu: 10 lub 0 punktów
- Zgodność ze specyfikacją: wynik dla każdej kartki: 1 lub 0 pkt

### **Kryterium artystyczne**

- Estetyka (czytelność, brak przekreśleń, czystość, brak uszkodzeń itp.) - wynik za każdą kartkę: 1 lub 0 punktów

Kreatywność: ocena dla całego projektu: od 0 do 10 punktów

Oprócz wyboru zwycięzcy, przyznane zostaną także wyróżnienia w poszczególnych kategoriach kartek: najbardziej oryginalna, najbardziej kolorowa, najbrzydsza, najbardziej abstrakcyjna itd.

## **UWAGA**

Komisja Kontroli Jakości będzie musiała uzasadnić swoje decyzje dotyczące punktów przyznanych za kreatywność.

# Potrzebne zasoby/materiały

- Arkusze
- Kredki
- Kolorowy papier
- Klej

## Wskazówki

### INFORMACJE DLA TRENERA

1. Podział na dwa zespoły - firmy
  - a. Podziel uczestników na dwa zespoły.
  - b. Zespoły powinny pracować oddzielnie.
2. Zadanie (30 minut na całość)
3. Kontrola jakości i ogłoszenie wyników przez komisję. Komisja pracuje wspólnie (4 osoby), dwie osoby oceniają uczestników, a przedstawiciele ocenianego zespołu kontrolują, czy ocena jest wiarygodna.
4. Refleksja
  - a. Czy struktura i podział ról dokonany został w sposób funkcjonalny?
  - b. Co pomogło i co utrudniło osiągnięcie celu?
5. Przegląd gry:
  - a. Co stanowi o skuteczności procesu?
  - b. Rola lidera (planowanie, monitorowanie, wzmacnianie, motywowanie, sposób planowania procesu)

Marnotrawstwo (czas, zasoby, potencjał ludzki, materiały...)

## OBSZAR **4**

**Wpływ implementacji tego modelu  
na firmy z branży metalowej**



## Obszar 4.

Wpływ implementacji tego modelu na firmy  
z branży metalowej

## ĆWICZENIE PIERWSZE

# Dylemat

Czas trwania (Szacunkowo)



60 minut

## Cele

Ćwiczenie skupia się na umiejętności podejmowania decyzji i rozwijania zdolności rozwiązywania problemów.

Ćwiczenie rozwija umiejętność rozpoznawania i identyfikowania wyraźnego wpływu modelu odpowiedzialności wspólnej w odniesieniu do firmy i jej pracowników.

## Opis

Trener przedstawia uczestnikom ćwiczenia konkretną sytuację: firma napotyka opóźnienia w realizacji zamówienia. Aby rozwiązać ten problem i zaspokoić potrzeby klientów, kierownik firmy prosi swoich pracowników o dłuższe pozostawanie w pracy, lecz pracownicy nie zgadzają się i chcą trzymać się swoich regularnych zobowiązań (stałe godziny pracy, stałe wynagrodzenie itp.). Większość (nie wszyscy) pracowników nie jest zainteresowana strategią firmy, jej misją i reputacją, dlatego nie przejmują się konsekwencjami opóźnienia.

Taki przypadek stanowi dylemat, w którym zderzają się interesy różnych grup. Aby zaproponować rozwiązanie, zastosowana zostanie metoda odgrywania ról i uczenia się opartego na problemach.

Uczestnicy zostaną losowo podzieleni na kilka grup (najczęściej 3), które będą reprezentować każdą stronę konfliktu: z jednej strony kierownika; z drugiej strony grupy pracowników, którzy nie chcą pracować dłużej; i wreszcie grupy pracowników, którzy są otwarci na pracę i angażują się w sytuację firmy.

Zadanie polega na wyjściu z sytuacji, korzystając z rozwiązania odpowiadającego interesom trzech rywalizujących grup. Grupy uczestników pracują oddzielnie przez 20 minut, opracowując sposoby rozwiązania problemów oparte na modelu odpowiedzialności wspólnej. Celem zadania jest zachęcenie każdej grupy do znalezienia takiego rozwiązania, które będzie jak najbardziej zbliżone do rozwiązań proponowanych przez inne grupy.

Każda grupa będzie musiała przedstawić swoje rozwiązania pozostałym grupom i trenerowi uwzględniając zainteresowania i interesy pozostałych grup. Ważne będzie wzięcie pod uwagę interesów pozostałych uczestników, ponieważ gdy przedstawią oni swoje wersje rozwiązania dylematu, nie będą już mogli zmodyfikować swoich propozycji. Grupy, które aktualnie nie prezentują swoich rozwiązań, mogą zadawać pytania, lub zgłaszać sprzeciw. Na końcu, każda z grup zdecyduje czy może zaakceptować dane proponowane rozwiązanie. To rozwiązanie, które jest bardziej przekonujące lub spotka się z najmniejszym sprzeciwem, zostanie uznane za zwycięskie. Trener obejmuje rolę bezstronnego sędziego, analizując, która propozycja jest najmniej problematyczna, i która grupą najlepiej radzi sobie z sytuacją.

Ważne jest, aby uczestnicy, nie znając proponowanych rozwiązań reszty grup, spróbowali zgłębić i zrozumieć sytuację innych rywalizujących z nimi uczestników. W ten sposób, gracze są w stanie w pełni zrozumieć wpływ tego problemu na wszystkie zaangażowane grupy.

Po przedstawionych propozycjach można rozpocząć dyskusję na temat ich zgodności z modelem odpowiedzialności wspólnej.



# Potrzebne zasoby/materiały

- Papier
- Długopis

## Wskazówki

Proponowane rozwiązanie przedstawionego przypadku: konsultant firmy zalecił właścicielom i kierownictwu zmianę strategii zarządzania firmą, zachęcając do zaangażowania pracowników w procesy zarządzania.

Podczas spotkania pracowników firmy, kierownictwa i właścicieli postanowiono rozdzielić 50% zysków firmy między samych pracowników. Oznacza to, że jeśli zamówienie zostanie zrealizowane na czas, realizacja następnego zamówienia zostanie również rozpoczęta bez zwłoki, co pozwoli uniknąć kolejnych możliwych opóźnień.

Jeśli jednak pojawią się opóźnienia, dochody firmy spadną, a w konsekwencji zmniejszy się również udział w zyskach przeznaczony dla pracowników. W takiej sytuacji pracownicy nabierają więcej motywacji do terminowego wykonania wszystkich zamówień i bardziej wydajnej pracy.

Wpływ na firmę opiera się na skuteczności produkcji.



#### Obszar 4.

Wpływ implementacji tego modelu na firmy  
z branży metalowej

## ĆWICZENIE DRUGIE

# Karty emocji

Czas trwania (Szacunkowo)



40 minut

## Cele

Celem jest wyrażenie emocji odnośnie wpływu odpowiedzialności wspólnej.

## Opis

To ćwiczenie realizowane jest w 2 krokach, z których każdy trwa 20 minut.

Do dyspozycji mamy zestaw różnych fotografii: słońce, deszcz, tęcza, śnieg, krajobraz, ulewny deszcz lub śnieg, mgła itp.

- krok 1: należy wybrać jedną fotografię, która najlepiej pasuje do emocji w zarządzaniu przedsiębiorstwem na początku modułu (kursu?). Należy podać uzasadnienie.
- krok 2: należy wybrać jedną fotografię, która najlepiej pasuje do emocji związanych z wyobrażeniem zarządzania przedsiębiorstwem na końcu modułu (kursu?). Należy podać uzasadnienie.

Trener dzieli uczestników na małe grupy (nie więcej niż 4 osoby w każdej grupie), a każda z nich otrzymuje jedną z fotografii reprezentujących różne sytuacje związane z ideą odpowiedzialności wspólnej.

Każda z grup będzie musiała wyjaśnić, jakie emocje związane z zarządzaniem przedsiębiorstwem wywołuje w nich fotografia. Następnie, będą musieli przygotować małą scenkę, w której należy odegrać tę konkretną sytuację, emocję lub moment bez wypowiedzania słów.

Pozostałe grupy mają za zadanie odgadnąć, jaka fotografia jest przedstawiana, a kiedy już to zrobią, muszą określić czy ta scenka odpowiada sytuacji firmy przed rozpoczęciem kursu dotyczącego odpowiedzialności wspólnej czy na jego końcu.

Punkty zostaną przyznane grupom, które odgadną, który obraz jest prezentowany.

## Potrzebne zasoby/materiały

- Papier
- Ilustracje / zdjęcia na komputerze lub wydrukowane karty

## Wskazówki

- Wyrażaj emocje
- Pomyśl o systemie zarządzania przedsiębiorstwem
- Pomyśl o wpływie odpowiedzialności wspólnej na osobę i organizację



## Obszar 4.

Wpływ implementacji tego modelu na firmy  
z branży metalowej

## ĆWICZENIE TRZECIE

# Firma czy zoo?

Czas trwania (Szacunkowo)



30 minut

## Cele

Celem jest próba zrozumienia zarządzania przedsiębiorstwem i roli każdego pracownika poprzez analogię ze świata zwierząt.

Dyskusja w parach, dzięki której uczestnicy będą pracować nad swoimi umiejętnościami komunikacyjnymi.

## Opis

Do dyspozycji mamy zestaw kart zwierząt. Powinny być one pocięte na dwie części. Tło jednego kawałka powinno być pomalowane na zielono, a drugiego na czerwono.

- Gracze biorą jeden kawałek, znajdują drugą część karty zwierzęcia i omawiają następujące kwestie:
- Jaka jest rola tego zwierzęcia na świecie?
- Kto stanowi analogię do niego w życiu przedsiębiorstwa?
- Jakie są pozytywne (osoba z zieloną kartą) i negatywne (czerwona część karty) aspekty tej roli w życiu przedsiębiorstwa?

Trener prosi uczestników o wymyślenie zwierzęcia, które najbardziej odzwierciedla ich samych w firmie lub ich pozycji w miejscu pracy. Uczestnicy powinni się zastanowić i narysować zwierzę na papierze.

Gdy wszyscy narysują swoje zwierzę, nie pokazując go reszcie, dzielą się z innymi nie samym rysunkiem zwierzęcia ani jego nazwą, lecz cechami, które sprawiają, że uczestnicy zostaną przekonani, że właśnie to jest zwierzę odpowiednio dobrane dla danej osoby. Powinni starać się skupić na konkretnych pozytywnych cechach (w miarę możliwości) zachowaniach, umiejętnościach i predyspozycjach.

Każdy uczestnik musi zostać opisany w taki sposób, aby inni wiedzieli, o którym zwierzęciu mowa. Jeśli uczestnicy są uczciwi, a sposób w jaki się opisują jest sensowny, inni będą mogli łatwo odgadnąć co to za zwierzę. Jeśli jednak uczestnik nie komunikuje informacji w odpowiedni sposób, nie przekazuje wyraźnie związku między swoim opisem a zwierzęciem, lub nie opisuje siebie bezpośrednio, reszta nie odgadnie, które zwierzę zostało narysowane.

Gdy wszyscy uczestnicy już wystąpią, muszą oni sporządzić listę zawierającą wszystkie zwierzęta wymienione w dyskusji. Lista powinna przedstawiać idealny zespół, w którym mocne strony każdego ze zwierząt pozwalają na osiągnięcie sukcesu całej grupy.

Po wykonaniu tego ćwiczenia uczestnicy mogą omówić profile, które pojawiły się wśród uczestników i zastanowić się nad ich pozytywnymi i negatywnymi aspektami w życiu przedsiębiorstwa. Poczują swoje miejsce w firmie i zrozumieją jak ważni są dla jej właściwego rozwoju. Zapewni to możliwość ustalenia prawdziwych, przejrzystych ról w firmie o modelu odpowiedzialności wspólnej.

## Potrzebne zasoby/materiały

- Karty lwa, pszczoły, mrówki, wilka, królika, niedźwiedzia, ptaka
- Papier
- Długopis
- Markery

# Wskazówki

- Pomyśl o systemie zarządzania przedsiębiorstwem
- Rozważ pozytywne i negatywne aspekty życia przedsiębiorstwa



#### Obszar 4.

Wpływ implementacji tego modelu na firmy  
z branży metalowej

## ĆWICZENIE CZWARTE

# Matrix

Czas trwania (Szacunkowo)



90 minut

## Cele

Cel ćwiczenia odnosi się do wiedzy uczestników na temat różnych czynników zmian organizacyjnych.

Ćwiczenie zadba o zdolność rozpoznawania i identyfikowania, w jaki sposób poszczególne czynniki są zintegrowane i jak wpływają na siebie nawzajem. Skupia się ono również na poprawie umiejętności komunikacyjnych, kreatywności i wspólnym rozwoju wszystkich uczestników.

## Opis

Trener przedstawia uczestnikom model zmian organizacyjnych według Burke'a-Litwina. Główne czynniki zmiany organizacyjnej są szczegółowo określone: (1) środowisko zewnętrzne, (2) misja i strategia, (3) przywództwo, (4) kultura organizacyjna, (5) struktura, (6) praktyka zarządzania, (7) atmosfera jednostki pracy, (8) systemy (strategie i procedury), (9) wymagania dotyczące zadań i umiejętności indywidualne, (10) indywidualne potrzeby i wartości, (11) motywacja pracowników i (12) wydajność

indywidualna i organizacyjna. Jego rolą jest także przedstawienie kontekstu czynników transformacyjnych i transakcyjnych.

Uczestnicy ćwiczenia dzielą się na grupy (liczba grup zależy od liczby uczestników), których zadaniem jest wyjaśnienie, w jaki sposób każdy czynnik zidentyfikowany w modelu zmian organizacyjnych Burke'a-Litwina może wpływać na inny.

Grupy pracują samodzielnie przez 30 minut opracowując oparte na doświadczeniu przykłady związane z modelem odpowiedzialności wspólnej.

Grupy przedstawiają przykłady słuchaczom i trenerowi.

Zainicjowana zostaje dyskusja na temat przedstawionych przykładów i ich zgodności z modelem odpowiedzialności wspólnej.

Jako, że istnieje 12 czynników zmiany organizacyjnej, trener dzieli uczestników na 12 małych grup, tak aby każdej grupie został przydzielony jeden czynnik. Grupa musi przedyskutować dany czynnik oraz jego szczególny wpływ na firmę.

Po zakończeniu dyskusji każda grupa będzie musiała przygotować prezentację w dowolnej formie przed resztą uczestników. Może to być odgrywanie ról, występy pantomimiczne, kolorowe kolaże itp. Każdy format, który pozwala grupom na przedstawienie czynnika i jego szczególnego wpływu na firmę będzie w porządku.

Gdy wszystkie grupy zaprezentują już swój czynnik zmiany organizacyjnej, pozostałe grupy będą musiały ocenić prezentacje wykonane przez resztę. Podstawą oceny będzie oryginalność formatu, jasność przekazu i motywacja uczestników.

Wyniki pracy i wizje zostaną przedstawione wszystkim uczestnikom i trenerowi, który poprowadzi prezentacje i wizje każdej grupy w kierunku wspólnego rozwoju.

Najlepsza prezentacja zostanie wyłoniona na podstawie zadania grupowego. Wszystkie grupy dostaną kilka minut na ocenę prezentacji i uzasadnienie swojej decyzji.

Zostanie utworzona tablica wyników, a trener będzie odpowiedzialny za jej aktualizację zgodnie z punktami przyznanymi każdej prezentacji przez każdą z grup. Trzy grupy z największą ilością punktów otrzymają miejsce na podium.



W przypadku, gdy gra zakończy się remisem, trener (który będzie pełnił rolę obserwatora) przyzna punkt grupie, której prezentacja była bardziej staranna i atrakcyjna.

## Potrzebne zasoby/materiały

- Papier
- Długopis
- Materiały do kolażu: tektura, kolorowe farby, markery, klej, naklejki, czasopisma itp.

## Wskazówki

Dla trenera - model zmiany organizacyjnej Burke'a-Litwina narysowany na papierze przedstawiającym każdy z czynników.

### Główne czynniki zmiany organizacyjnej

#### Grupa 1

	Polityka społeczna	Proaktywność społeczno-obywatelska	Rozwój rynku
1) Środowisko zewnętrzne			

#### Grupa 2

	Usprawnienie strategii	Zaangażowanie interesariuszy	Operacjonalizacja strategii
(2) Misja i strategia			

## Grupa 3

	Budowanie świadomości przywódczej	Zaangażowanie przywódcy	Wizja
(3) Przywódtwo			

## Grupa 4

	Konstruktywność	Instytucjonalizacja wartości	Nauka organizacyjna
4) Kultura organizacji			

## Grupa 5

	Podjęmowanie ważnych decyzji	Rozwój specjalizacji	Współpraca międzydziałowa
5) Struktura			

## Grupa 6

	Przywództwo wielopoziomowe	Budowanie przejrzystości
6) Praktyka zarządzania		

## Grupa 7

	Wielokierunkowe wsparcie	Zaangażowanie pracowników
7) Atmosfera jednostki roboczej		

## Grupa 8

	Rozwój kompetencji	Komunikacja	Samoregulacja
8) Systemy (strategie i procedury)			

## Grupa 9

	Rekrutacja pracowników	Instruktaż	Budowanie samowystarczalności
9) Wymagania dotyczące zadań i zdolności indywidualne			

## Grupa 10

	Ocena dopasowania osoby do organizacji	Transformacja wartości
10) Indywidualne potrzeby i wartości		

## Grupa 11

	Samodoszkalanie	Uznanie
11) Motywacja pracownicza		

## Grupa 12

	Obrót	Wydajność	Zadowolenie klienta
12) Wydajność indywidualna i organizacyjna			



## Obszar 4.

Wpływ implementacji tego modelu na firmy  
z branży metalowej

## ĆWICZENIE PIĄTE

# Krok naprzód

Czas trwania (Szacunkowo)



1 godzina

## Cele

Ćwiczenie bazuje na wiedzy dotyczącej wpływu jaki model odpowiedzialności wspólnej może wywierać na relację pracownik-firma-społeczność-klient.

## Opis

Trener przedstawia uczestnikom zasady gry. Rozdaje im niewielkie karteczki, które oznaczone są jednym z czterech profili: „pracownik”, „firma”, „klient” lub „społeczność”. Dla każdego profilu mamy taką samą liczbę karteczek i zostają one losowo rozprowadzone wśród uczestników. Uczestnicy nie powinni dzielić się z innymi informacją o profilu, który otrzymali.

Uczestnicy zostaną rozmieszczeni w rzędzie przed trenerem, a trener poda kilka zwrotów na temat wpływu różnych aspektów odpowiedzialności wspólnej na firmę. Uczestnicy, muszą słuchać uważnie każdego zdania i wykonać krok naprzód, jeśli stwierdzą, że wpływ, o którym mówi zdanie, jest powiązany z profilem, który został im przypisany.

Trener wygłasza pierwszą kwestię: Odpowiedzialność wspólna wiąże się z ogólnym dobrobytem organizacji. Związane jest to z wpływem na...

- a) Pracownika
- b) Firmę
- c) Klienta
- d) Wspólnotę

Po wypowiedzeniu zdania trener pozostawi uczestnikom około 30 sekund na zastanowienie i zrobienie kroku naprzód, jeśli uznają, że mówi o właśnie ich profilu. Gdy uczestnicy robią krok do przodu, każdy z nich pokazuje reszcie, który profil został im przydzielony.

W tym przypadku poprawną odpowiedzią jest profil „firma”. Jeśli uczestnicy, którzy zrobili krok do przodu, mają ten profil, mogą powrócić do linii i kontynuować grę. Jeśli jednak są uczestnicy, którzy zrobili krok do przodu, lecz mają niewłaściwy profil, powinni opuścić grupę i zastanowić się indywidualnie i/lub razem nad skutkami związanymi z odpowiedzialnością wspólną przypisanego im profilu.

Trener kontynuuje podając kolejne zdania przy zastosowaniu tego samego mechanizmu:

(2) Klienci mogą być postrzegani jako „częściowi pracownicy”. Jest to związane z wpływem na:

- a) Pracownika
- b) Firmę
- c) Klienta
- d) Wspólnotę

(3) Wspólna wizja organizacji. Jest to związane z wpływem na:

- a) Pracownika
- b) Firmę
- c) Klienta
- d) Wspólnotę

(4) Maksymalizacja długoterminowego korzystnego wpływu na społeczeństwo. Jest to związane z wpływem na:

- a) Pracownika
- b) Firmę
- c) Klienta
- d) Wspólnotę

Trener może zastosować dowolne kwestie, które wydają się niezbędne do zintegrowania wiedzy o odpowiedzialności wspólnej.

Ostatecznie, gdy wszyscy gracze dowiedzą się już, który profil został przydzielony każdemu uczestnikowi, dzieleni są na cztery grupy, w zależności od swoich profili. Zadaniem grup będzie omówienie związku relacji (1) pracownik - (2) firma - (3) klient - (4) społeczność z koncepcją odpowiedzialności wspólnej.

Grupy pracują przez 15 minut, opracowując oparte na doświadczeniu przykłady łączące je z modelem odpowiedzialności wspólnej.

Grupy przedstawiają przykłady słuchaczom i trenerowi.

Na koniec zainicjowana zostaje dyskusja na temat przedstawionych przykładów i ich zgodności z modelem odpowiedzialności wspólnej.

## Potrzebne zasoby/materiały

- Papier
- Długopis
- Karteczki



## OSTATNIE UWAGI

Przewodnik ten zawiera różne zadania i ćwiczenia, które można dostosowywać do konkretnych potrzeb i charakterystyki grupy docelowej.

Trener powinien umieć dostosować je tak, aby pasowały do założonych celów oraz uczestników.

Ćwiczenia nadają się do zastosowania w innych sektorach, które również mogą skorzystać na wdrożeniu tej metodologii, aby pomóc pracownikom w zdobywaniu lub doskonaleniu umiejętności miękkich, które są z kolei niezbędne do wdrożenia modelu odpowiedzialności wspólnej i zarządzania partycypacyjnego.

Grupa docelowa może nie być zaznajomiona z tą metodologią, więc wskazane byłoby jasne wyjaśnienie celu każdego z zadań i stworzenie swobodnej atmosfery, w której dorośli nie muszą czuć się skrępowani biorąc udział w aktywnościach i angażując się w nie, a przy tym dobrze się bawić.

Ponadto, pomocne byłoby znalezienie elementu motywacyjnego, który może zostać wykorzystany jako nagroda w poszczególnych ćwiczeniach. Nagrody mogą być różne w zależności od dostępnych możliwości, np. kawa, wolna godzina, książka związana z tematem itp.

**Czas rozpocząć grę!**



# Przewodnik

po praktycznych ćwiczeniach  
i z grywalizowanych zadaniach  
skupiających się na  
kompetencjach w  
odpowiedzialności  
wspólnej

Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



# SHARE

