

„TeamCoaching”

Podręcznik

Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomii, Prawa i Nauk Medycznych
im. prof. Edwarda Lipińskiego w Kielcach

Kielce 2014



Tłumaczenie

Przemysław Szczepańczyk

© Copyright by Wyższa Szkoła Ekonomii, Prawa i Nauk Medycznych
im. prof. Edwarda Lipińskiego w Kielcach

ISBN 978-83-63634-02-5

Wydawca

Kieleckie Towarzystwo Edukacji Ekonomicznej
na zlecenie Wyższej Szkoły Ekonomii, Prawa i Nauk Medycznych
im. prof. Edwarda Lipińskiego w Kielcach

Przygotowanie do druku i projekt okładki

Tomasz Bochenek



Spis treści

1. Przedmowa.....	5
1.1. Co to jest TeamCoaching?	5
1.1.1. Czym jest metodologia TeamCoaching?	5
1.1.2. Czym jest europejski projekt TeamCoaching?	6
1.1.3. Korzyści płynące z projektów europejskich	7
1.1.4. Organizacje partnerskie	8
1.2. O niniejszym podręczniku	9
2. Stan zastany w krajach partnerskich	10
3. Grupy docelowe	12
4. Ogólne informacje na temat koncepcji TeamCoaching	14
4.1. Cele szkolenia	15
4.2. Zdobywanie kluczowych umiejętności	16
5. Zasady wdrożenia	17
6. Zasady ramowe dotyczące realizacji	18
7. Koncepcja edukacyjna i podejścia pedagogiczne	19
7.1. Projekt procesowy	19
7.2. Systemowe podejście do szkolenia	19
7.3. Cele edukacyjne	20
8. Metodologia	24
8.1. Realizacja w 8 fazach	24
8.2. Praca zespołowa: 12 istotnych procesów	26
9. Dostosowania metody pedagogicznej do potrzeb poszczególnych krajów oraz sprawozdania z pracy w krajach partnerskich projektu	31
9.1. Austria	31
9.2. Włochy	35
9.3. Hiszpania	39
9.4. Irlandia	41
9.5. Polska	44
9.6. Niemcy	49
10. Ewaluacja	54

10.1. Treść szkolenia.....	56
10.2. Metodologia szkolenia.....	57
10.3. Praca w grupach.....	57
10.4. Poprawa pracy grupowej	58
10.5. Mocne i słabe strony	58
10.6. Kwestie do poprawy	59
10.7. Czy uczestnicy poleciliby szkolenie?	60
10.8. Dodatkowe pomysły i komentarze	61
10.9. Niemierzalne wskaźniki sukcesu	61
10.10. Przewidywane rezultaty	61
11. Zdjęcia ze szkolenia	63
12. Podsumowanie	64

1. Przedmowa

1.1. Co to jest TeamCoaching?

1.1.1. Czym jest metodologia TeamCoaching?

TeamCoaching to innowacyjna metodologia szkoleniowa zorientowana na pracę grupową. Uczestnicy szkolenia wcielają się w różne role i wykonują zróżnicowane zadania w interaktywnych grupach. Środowisko szkolenia przyjmuje formę symulacji organizacji lub przedsiębiorstwa. Celem szkolenia jest zwiększenie szans na zatrudnienie oraz promocja samorozwoju i samowiedzy a także rozwój kluczowych umiejętności tj. współpraca, odpowiedzialność kierownicza, rozwiązywanie problemów, przedsiębiorczość itp.

Cele edukacyjne metodologii TeamCoaching to m.in.:

- Zwiększenie szans na rynku pracy
- Pomoc przy integracji z rynkiem pracy
- Stworzenie poczucia odpowiedzialności
- Rozwój osobisty
- Zwiększenie poczucia własnej wartości
- Praca zespołowa
- Rozwój umiejętności rozwiązywania problemów
- Zachęcenie do brania inicjatywy i kreatywnego działania
- Komunikacja
- Umiejętności uczenia się przez całe życie
- itd...

Dzięki wykorzystaniu koncepcji TeamCoaching młode osoby bezrobotne intensywnie pracują nad własnymi osobowościami. Ta wysoce motywująca metodologia pozwala uczestnikom na osobiste poznawanie swych umiejętności i kompetencji, na uruchomienie ukrytych talentów i potencjału oraz na rozwinięcie i wzmocnienie wewnętrznej motywacji do działania.

Metoda TeamCoaching została wynaleziona i pierwszy raz wypróbowana w Niemczech w VHS Freyung-Grafenau na grupie docelowej składającej się z osób bezrobotnych (i/lub znajdujących się w niekorzystnej sytuacji społecznej) poniżej 25 roku życia (U25). Wykorzystanie metodologii TeamCoaching w kształceniu zawodowym i późniejszym przyczynia się do zmniejszenia bezrobocia wśród młodzieży.

1.1.2. Czym jest europejski projekt TeamCoaching?

W ramach projektu TeamCoaching partnerzy z sześciu krajów UE współpracowali w celu znalezienia rozwiązań dla młodych bezrobotnych osób w warunkach rosnącego bezrobocia wśród młodzieży i coraz bardziej niepewnych warunków zatrudnienia młodzieży w Europie, a w szczególności w Hiszpanii, Włoszech, Polsce i Irlandii.

Celem europejskiego projektu Transferu Innowacji „TeamCoaching” było stworzenie, transfer, adaptacja i rozpowszechnienie na poziomie europejskim nowatorskiej koncepcji szkoleniowej „TeamCoaching”. Instytucjami działające w sferze edukacji z Niemiec, Polski, Hiszpanii, Irlandii, Włoch i Austrii (kraje partnerskie) wspólnie badały możliwość transferu metodologii VHS TeamCoaching.

Międzynarodowe konsorcjum projektu TeamCoaching składało się z instytucji edukacyjnych posiadających obszerną wiedzę w zakresie szkolenia, edukacji młodzieży i młodych osób dorosłych. Wszyscy partnerzy mają także wieloletnie doświadczenie w realizacji projektów unijnych. Posiadają również niezbędne zasoby, kontakty i umiejętności by przeprowadzić próbę, adaptację i wykorzystać model TeamCoaching w długim okresie i rozpowszechnić tę koncepcję na poziomie krajowym i europejskim.

Wybór partnerów miał na celu zapewnienie dużej różnorodności w ramach konsorcjum, tak aby reprezentowało zarówno kraje o wysokim (Irlandia, Hiszpania, Polska, Włochy) jak i niskim stopniu bezro-

bocia (Niemcy i Austria) a najlepsze praktyki z Niemiec i Austrii mogły być przetransferowane do krajów o wysokim poziomie bezrobocia. W dodatku, wybrani zostali partnerzy, którzy mają dostęp do różnych podgrup w ramach grupy docelowej U25, tak aby koncepcja TeamCoaching mogła być wypróbowana na różnych podgrupach U25.

Partnerzy testowali metodologię w różnych środowiskach edukacyjnych (wśród bezrobotnych, na uczelniach, szkoleniach, w szkołach) oraz na różnych podgrupach grupy U25, w razie konieczności adaptując koncepcję do szczególnych potrzeb danej podgrupy lub kraju oraz rozwijając ją pojęciowo. Przetestowano przydatność i skuteczność podejścia TeamCoaching jako narzędzia do nauczania kluczowych umiejętności w celu włączenia bezrobotnych w pierwotny rynek pracy. Zatem ważnym celem było dowiedzieć się, czy pozytywne doświadczenia mogłyby być potwierdzone w ogólnej grupie docelowej i różnych europejskich krajach partnerskich.

1.1.3. Korzyści płynące z projektów europejskich

- Adaptacja i rozpowszechnianie innowacyjnych koncepcji kształcenia TeamCoaching na poziomie europejskim.
- Przyczynienie się do wzrostu zatrudnienia i włączenia w rynek pracy młodych ludzi w UE.
- Międzynarodowi nauczyciele zaangażowani w projekt zwiększyli swoje umiejętności metodologiczne poprzez szkolenia TeamCoaching (Train the Trainer), dzieląc się z kolegami na szczeblu europejskim i zdobywając doświadczenie w trakcie realizacji szkolenia pilotażowego.
- Ogólnie, poprawiono jakość kształcenia zawodowego i szkolenia bezrobotnych młodych ludzi w instytucjach szkoleniowych mogłyby być lepsze.
- Dalszym osiągnięciem było to, że uczestniczące instytucje edukacyjne w krajach partnerskich chcą jeszcze ściślejszej współpracy w przyszłości i chcą dążyć do wymiany informacji na te-

mat skutecznych metod i podejścia do szkolenia i kształcenia zawodowego.

1.1.4. Organizacje partnerskie

Zaangażowane w projekt organizacje partnerskie i osoby do kontaktu to:

Niemcy	Společne Liceum (Volkshochschule) Freyung-Grafenau Klaus Hippmann hippmann@vhs-freyung-grafenau.de
Austria	Instytut Kształcenia Zawodowego Górnej Austrii, Wels Daniela Nöemeyer daniela.noemeyer @ bfi-ooe.at
Irlandia	Wyższa Szkoła Techniczna Tralee (Technical Institute Tralee) Kristin Brogan kristin.brogan @ staff.ittralee.ie
Poland	Wyższa Szkoła Ekonomii, Prawa i Nauk Medycznych (WSEPiNM), Kielce Zbigniew Szczepańczyk zbigniew@wseip.edu.pl
Spain	Centrum Edukacyjne Florida, Valencia Ana Company acompany@florida-uni.es
Italy	IstitutoFormazioneOperatoriAziendali Italy, Reggio Emilia DavideOrlandini davide.orlandini @ ifoa.at

Projekt “Transferu Innowacji” “TeamCoaching” został sfinansowany ze środków unijnego programu LLL (“Uczenie się przez całe życie”) w ramach programu Leonardo da Vinci, okres trwania od października 2013 do września 2014. Więcej informacji znajduje się na stronie projektu: www.preview.leonardo-teamcoaching.de lub na stronie http://www.adam-europe.eu/prj/9820/project_9820_de.pdf

1.2. O niniejszym podręczniku

Jednym z rezultatów projektu transferu jest ten opracowany wspólnie podręcznik na temat metodologii TeamCoaching, który jest dostępny w języku niemieckim, angielskim, włoskim, hiszpańskim i polskim dla zainteresowanych instytucji edukacyjnych i osób w całej Europie.

Podręcznik może być uznany za połączenie opisu projektu, programu nauczania i podręcznika szkoleniowego. Jego celem jest informowanie przyszłych trenerów, kierowników projektów, twórców koncepcji i wszystkich zainteresowanych tematem projektu i metodologią TeamCoaching oraz umożliwienie im zastosowania tej metodologii.

Podręcznik zawiera również podsumowanie i wykaz dostosowań i modyfikacji pierwotnej koncepcji TeamCoaching i programów nauczania dla poszczególnych krajów i podgrup docelowych oraz podsumowuje doświadczenia państw partnerskich. Opisuje on w sposób praktyczny ogólne ramy, podejścia i metody dydaktyczne, wskaźniki, narzędzia i wymagania jakościowe, itp.

Instrukcja ma na celu umożliwienie europejskim instytucjom edukacyjnym i przyszłym nauczycielom koncepcji TeamCoaching wdrożenia w praktyce tej metody i jej programu nauczania.

2. Stan zastany w krajach partnerskich

W roku 2012 bezrobocie w Europie osiągnęło historyczne maksimum na poziomie 45 milionów osób pozostających bez pracy. Według najnowszego raportu Międzynarodowej Organizacji Pracy z roku 2012 kryzys na rynku pracy w największym stopniu dotyczył osób młodych; około jedna czwarta osób w tej grupie wiekowej w Irlandii (26,9%), Polsce (23,6%) i Włoszech (27,8%) była bezrobotna. Najgorzej sytuacja prezentowała się w Hiszpanii, gdzie niemal połowa – 46% młodych ludzi pozostawało bez pracy. Wyłącznie Niemcy (9,1%) i Austria (8,2%) wypadły pod tym względem lepiej niż reszta Europy (źródło: Eurostat, dane na lipiec 2011). Jednakże, te stosunkowo dobre wyniki Austrii i Niemiec mogą wprowadzić w błąd, ponieważ młodzi ludzie w tych krajach nie tylko częściej mieli do czynienia z bezrobociem niż inne grupy wiekowe, ale też, podobnie jak w całej Europie, częściej były to nietypowe formy zatrudnienia (tymczasowo, sezonowo itp.). W roku 2012 coraz trudniej było młodym, zdolnym i wykształconym ludziom włączyć się w pierwotny rynek pracy, a już szczególnie trudne było to w przypadku osób o niskich kwalifikacjach. Dane z raportu Międzynarodowej Organizacji Pracy na rok 2013 pokazują, że w porównaniu do 2012 roku, nie było istotnych zmian w kwestii wysokiego bezrobocia wśród młodzieży w Europie, szczególnie w krajach partnerskich. Średnio w 2013 roku byli oni trzy razy bardziej narażeni niż inne grupy. Ponad jedna czwarta młodych ludzi była bezrobotna w Irlandii (28,5%) i Polsce (26%). Sytuacja wyglądała szczególnie dramatycznie w Hiszpanii, gdzie ponad połowa młodych ludzi była bezrobotna (56%). Nie wiele lepiej wyglądało to we Włoszech, gdzie prawie połowa (40%) młodych ludzi poszukiwała pracy. Podobnie jak w roku poprzednim (2012) sytuacja w Niemczech (7,7%) i Austrii (8,6%) była lepsza.

Stale rośnie liczba osób, które opuszczają mury szkoły lub uczelni nie zdobywszy żadnych kwalifikacji. Takie młode osoby są często zdemotywowane i trudno jest ich zidentyfikować i dotrzeć do nich, przez co zmotywowanie tych ludzi jest jeszcze trudniejsze. A przecież młode osoby w Eu-

ropie mają problem ze znalezieniem pracy nawet w przypadku, gdy mogą się pochwalić wysokimi kwalifikacjami i umiejętnościami (stopniami naukowymi, szkoleniami zawodowymi, doświadczeniem w zawodzie).

Ogólnie rzecz ujmując, pracownicy muszą się wykazać wysokimi umiejętnościami dostosowawczymi i elastycznością, aby móc odnaleźć się na szybko zmieniającym się rynku pracy. Poza kwalifikacjami formalnymi, to odpowiednie dla zawodu kompetencje osobiste, społeczne i metodologiczne, a szczególnie przedsiębiorcze myślenie i umiejętności społeczne są najważniejsze. Unia Europejska podjęła się tego wyzwania i opracowuje „Europejskie ramy odniesienia dla kluczowych kompetencji dla procesu uczenia się przez całe życie”.

Wysoki priorytet przyznano zdobywaniu kluczowych umiejętności. Jednak w krajach, o których mowa takie umiejętności, jak przedsiębiorczość, kompetencje społeczne, inicjatywa, umiejętności rozwiązywania problemów, motywacja do uczenia się itd. wciąż są nauczane na nieodpowiednim poziomie w szkołach, na uczelniach i innych instytucjach edukacji formalnej.

Sposób w jaki grupa U25 uczy się oraz zdobywa i przetwarza informacje zmienił się radykalnie. W szczególności „trudna” młodzież bez pracy nie poddaje się tradycyjnym metodom nauczania. Dlatego też tak ważne jest odpowiednie podejście pedagogiczne, dzięki któremu, poprzez sugestie, interwencje i doświadczenia można wprowadzić pozytywne zmiany wśród grupy U25, które skutkują nabyciem przez nich nowych umiejętności.

Jak wynika z powyższego opisu, istnieje duże zapotrzebowanie na metody i podejścia edukacyjne dla nauczania kluczowych umiejętności wśród grupy docelowej U25. Aby sprostać tym wymaganiom, VHS Freyung-Grafenau opracował nowatorską koncepcję edukacyjną, która została przetestowana i rozpowszechniona na poziomie europejskim w ramach projektu unijnego TeamCoaching.

3. Grupy docelowe

Kurs w swej oryginalnej postaci stosowanej na VHS, był oferowany osobom poniżej 25 roku życia, którzy chcieli podjąć pracę ponownie po pewnym okresie pozostawania bez pracy. Istotnym elementem europejskiego projektu transferu było rozszerzenie i dostosowanie do grupy docelowej, wśród której badano koncepcję TeamCoaching. Na podstawie wspólnych kryteriów dla grupy docelowej projektu (poszukujących pracy młodych ludzi poniżej 25 roku życia) następujący partnerzy stosowali metodologię TeamCoaching wśród następujących grup docelowych:

- Społeczne Liceum Freyung-Grafenau, Niemcy: absolwenci i osoby, które przerwały naukę w szkole wchodzący na rynek pracy; bezrobotni młodzi ludzie bez wyuczonego zawodu
- Wyższa Szkoła Ekonomii, Prawa i Nauk Medycznych (WSE-PiNM) w Kielcach, Polska: studenci studiów pierwszego i drugiego stopnia oraz kursanci Akademickiego Centrum Kształcenia Ustawicznego, którzy ukończyli lub wkrótce ukończą studia/naukę
- Instytut Kształcenia Zawodowego, Austria: bezrobotne młode osoby w wieku 15-25 lat, które przerwały lub nie ukończyły nauki i/lub znajdują się w trudnej sytuacji społecznej lub mają inne problemy rozwojowe
- IFOA, Włochy: kursanci, którzy wkrótce ukończą naukę i grozi im wysokie ryzyko niezalezienia pracy po jej ukończeniu
- Instytut Florida, Hiszpania: absolwenci bez doświadczenia zawodowego

- Wyższa Szkoła Techniczna Tralee, Irlandia: absolwenci studiów, w tym studiów podyplomowych posiadający doświadczenie zawodowe, doktoranci

Rozszerzenie grupy docelowej i dostosowanie koncepcji do grupy docelowej, które miało już miejsce w ramach projektu UE powinno zachęcić do korzystania z istniejącego materiału jako podstawy do dalszego rozszerzenia grupy docelowej, a także dalszego dostosowywania koncepcji do potrzeb różnych placówek oświatowych.

4. Ogólne informacje na temat koncepcji TeamCoaching

TeamCoaching to oferta przygotowana dla poszukujących pracy nastolatków lub młodych osób dorosłych. Kurs uczy kluczowych umiejętności i wspiera rozwój osobowości. Jest skierowany do tych, którzy chcą zwiększyć swoje szanse na zatrudnienie i umiejętności, i którzy chcą z powodzeniem włączyć się do rynku pracy. Poprzez pracę zespołową w ramach projektu, cel ten będzie realizowany za pomocą codziennych praktycznych kroków. Poprzez wcielanie się w różne role, uczestnicy nie tylko uczą się odpowiedzialności za siebie i innych, ale także tego jak tworzyć zespół, wspierać się wzajemnie i wspólnie pracować nad wyznaczonymi zadaniami.

Szczególną cechą tego podejścia jest jego instruktażowa struktura, mająca charakter dualny: instrukcje teoretyczne (czyli nauczanie), które skupiają się na umiejętnościach kluczowych, modułach specjalistycznych itp. przeprowadza się na całej klasie oraz, w zależności od potrzeb, w małych grupach; stanowi to 50% kształcenia. Pozostałe 50% to profesjonalne szkolenia praktyczne (czyli TeamCoaching), które są przeprowadzane w ramach zorganizowanych zespołów, które działają jak działy w firmie i muszą wykonywać różne zadania. Osoba prowadząca zajęcia pełni rolę menedżera, zespoły są prowadzone przez liderów zespołów spośród grupy uczestników. System rotacji zapewnia, że efekt uczenia się i doświadczenia dla jednostki jest zoptymalizowany. Połączone kursy i szkolenia zachęcają uczestników do refleksji na temat doświadczeń z pracy w zespole i być może zainicjowania korekty w swoim zachowaniu. Zespoły pracują jak działy w firmie i odzwierciedlają hierarchię i różne funkcje biznesowe.

W oryginalnej niemieckiej wersji były trzy działy/zespoły: „Organizacyjny/Zarządczy”, „Informacyjny/Poszukiwania Pracy”, „Marketing/Zatrudnienia”.

Ponadto, w zależności od konkretnego składu grupy uczestników oraz od konkretnych potrzeb można utworzyć innych działów, czyli inne zespoły, takie jak „rozwoju kadr” lub „kontrolingu” lub „zarządzania innowacjami”. Wydziały i zespoły stanowią jednak zmienną i zostały dopasowane do konkretnych wymogów w krajach partnerskich lub nawet zmienione całkowicie.

Przy takim podejściu, wielodyscyplinarne treści (np. poszukiwanie i aplikowanie do pracy, badania rynku pracy, przetwarzanie danych) są ściśle połączone za pośrednictwem centralnych istotnych zawodowo umiejętności kluczowych (m.in. zarządzania czasem, organizacji pracy, technik komunikacyjnych, szkolenia osobowości i pracy zespołowej).

Dzięki zastosowanej zasadzie rotacji, tylko zarząd na stałe pozostaje na swoim stanowisku. Liderzy grup zmieniają się co ustalony czas. Zastępca zajmuje jego miejsce za każdym razem. Dodatkowo, w każdym cyklu 3-5 członków każdej grupy przechodzi do innego zespołu. W celu nagrodzenia dobrych wyników stosuje się „Model mistrzowski”. Wyjątkowe osiągnięcia w sferze kreatywności, zaangażowania lub szczególnych zdolności społecznych są regularnie nagradzane certyfikatami, co prowadzi do wyższej motywacji w pracy zespołowej.

4.1. Cele szkolenia

Do ważnych celów szkolenia należą:

- Przybliżenie i określenie własnych celów i kompetencji
- Podniesienie kwalifikacji, szkolenie umiejętności miękkich,
- Wzmocnienie osobowości
- Porady na temat rynku pracy
- Promowanie i zwiększenie możliwości włączenia się do rynku pracy

4.2. Zdobywanie kluczowych umiejętności

Aspekty osobiste

Umiejętność zdyscyplinowania siebie samego i przyjęcia odpowiedzialności, tzn. jak być wiarygodnym partnerem dla innych osób w pracy. Obejmuje to umiejętności organizacyjne i zarządzania czasem.

Aspekty społeczne

Zdolność do pracy jako członek zespołu jest potrzebna w niektórych sytuacjach. Obejmuje to dobre umiejętności komunikacyjne i zdolność do radzenia sobie z konfliktami oraz promowanie empatii. „Kompetencje emocjonalne” często pojawiają się w tym kontekście.

Aspekty metodologiczne

Umiejętność radzenia sobie z sytuacjami w sposób twórczy i do komunikowania się z innymi ludźmi. Obejmuje to dobre umiejętności komunikacyjne i odpowiednią postawę, rozwiązywanie problemów, działania twórcze, umiejętność prezentacji i zarządzania projektami.

5. Zasady wdrożenia

Poniższe kryteria odnoszą się do doświadczeń jakie VHS Freyung-Grafenau zdobyło stosując koncepcję wśród grupy docelowej „bezrobotnej młodzieży w grupie wiekowej U25” w latach 2009-2011, a także doświadczenia organizacji partnerskich w trakcie unijnego projektu transferu innowacji „TeamCoaching” w latach 2013-2014. Pomimo różnic pod względem różnorodności grupy, wieku, poziomu wykształcenia, w każdym przypadku osiągnięto pozytywne wyniki dzięki zastosowaniu metodologii TeamCoaching, który powinien zostać dostosowany do specyficznych potrzeb i wymagań. Praktyczne próby w innych wariantach mogą i powinny być przeprowadzane zgodnie z wymaganiami.

Grupa docelowa:	U25, w zależności od instytucji edukacyjnej oraz kontekstu i wymagań kraju partnerskiego
Liczebność grupy:	15-25 uczestników
Czas trwania:	1 do 4 miesięcy
Poziom wykształcenia uczestników:	Od bardzo niskiego po przerwana edukację aż po absolwentów szkół średnich
Pokoje i wyposażenie:	3 pokoje dla grup równoległych
Wymagania osobowe:	Nauczyciel jako menedżer (TeamCoaching) Szkoleniowiec do części teoretycznej (szkolenie) Ewentualnie: Administracja (praca czasowa)
Wymagania odnośnie kierownika:	Doświadczenie w pracy zespołowej, komunikatywność, doświadczenie kierownicze w razie potrzeby, ewentualnie doświadczenie w treningu personalnym i/lub zawodowym, szczególne umiejętności dla wybranego zawodu, inne, zależne od organizacji (finanse, rozwój pracowników, itp)

6. Zasady ramowe dotyczące realizacji

System dualny (szkolenia i TeamCoaching)

Kurs jest oparty na strukturze dualnej i składa się ze szkolenia teoretycznego (czyli szkolenia) oraz praktycznego szkolenia dostosowanego do potrzeb danego zawodu (czyli TeamCoaching). Podział na zespoły, które funkcjonują jak działy w firmie.

Kierowanie zespołem:

Każdy z trzech zespołów jest prowadzony przez lidera zespołu. Zastępca wkracza gdy lider zespołu jest nieobecny.

Motywacja poprzez samoorganizację:

W trakcie kursu, uczestnicy uczą się brać odpowiedzialność za siebie, ale także za innych. Tworzą też zespół, wzajemnie się wspierają i współpracują przy realizacji ustalonych zadań. Dzięki tej samoorganizacji, uczestnicy są zmotywowani w swojej pracy nad osiągnięciem wspólnych celów.

Zasada rotacji:

Po 2-4 tygodniach wszystkie grupy są całkowicie zmienione. Taka metoda zapewnia indywidualną optymalizację nauki i zdobywania doświadczenia dla wszystkich uczestników.

Zasada konkurencji:

Sporządza się tygodniowe i miesięczne sprawozdania w oparciu o określone wcześniej wskaźniki, które pozwalają na porównanie wyników grup. To stwarza atmosferę współzawodnictwa, która pozytywnie wpływa na wyniki w pracy.

Zasada rzeczywistości:

Działy nie pracują nad fikcyjnym produktem (por. firma ćwiczeniowa), ale rozwiązują rzeczywisty problem i próbują znaleźć sobie pracę na prawdziwym rynku pracy.

7. Koncepcja edukacyjna i podejścia pedagogiczne

7.1. Projekt procesowy

Przebieg kursu i rozmieszczenie modułów w ramach TeamCoaching zostało zaplanowane i przeprowadzone proceduralnie. Oznacza to, że to w gestii nauczycieli było przygotowanie treści w zależności od potrzeb uczestników i specyfiki danego kraju. W związku z tym mniej istotna była bardzo dokładna realizacja wszystkich treści zawartych w koncepcji, a większy nacisk stawiano na bieżące potrzeby poszczególnych uczestników i specyfikę danego kraju.

Na początku, treść kursu i poszczególne moduły – dostosowane do potrzeb i wymagań grupy docelowej danego kraju – zostały określone przez instytucje partnerskie. Dokładna realizacja została jednak zmieniona i, w razie potrzeby, ponownie korygowana w trakcie szkolenia. Zatem priorytety w ramach pierwotnego zestawu treści mogły się zmienić. Decydującym czynnikiem był cel, jakim było dodanie odwagi uczestnikom i zwiększenie ich umiejętności. Powinni oni – na podstawie ich wcześniejszej wiedzy i doświadczeń w uczeniu się – zyskać ile tylko jest możliwe z kursu TeamCoaching, a tym samym otrzymać jak najlepsze możliwości zatrudnienia.

7.2. Systemowe podejście do szkolenia

Podstawą teoretyczną dla tego projektu jest systemowe podejście do szkolenia. Chodzi tu mniej o metody i teorie, a bardziej o zapoznanie się z systemowym podejściem do szkolenia:

- Uczestnicy sami są postrzegani jako eksperci w dziedzinie własnego środowiska i własnych rozwiązań. Trener może być poproszony o podzielenie się swoimi spostrzeżeniami w celu znalezienia rozwiązania, ale samo rozwiązanie jest dziełem uczestników.

- Stworzone są ramy i środowisko szkoleniowe, w którym odkrywanie zasobów, znajdowanie rozwiązań i opracowywanie kolejnych kroków jest ułatwione. W tym celu uwzględnia się jak najwięcej różnych kontekstów i odpowiadających im metod.
- Głównym celem szkolenia systemowego jest poszukiwanie różnic w podejściu. Mogą więc wystąpić także różnice w zachowaniu.
- Ogromną wartość wiąże się z samodzielnością uczestnika; trenerzy grają rolę “położnych” przy “narodzinach” rozwiązania.

Skoro proste metody nauczania “ex cathedra” nie sprawdzają się przy tym podejściu a wagę przykładają się do procesów nauczania raczej niż do samych treści, pojawiają się także inne otwarte, partycypacyjne formy nauczania.

Dla trenera oraz jego roli i samoświadomości oznacza to, że musi się on wycofać jako nauczyciel czystej wiedzy a stać się generatorem impulsów, prezydentem i współtowarzyszem procesu edukacyjnego. Uczestnicy postrzegani są jako eksperci w swoim środowisku, kompetentni i zdolni do rozwoju i biorą coraz większą odpowiedzialność za swój (samodzielnie kierowany) proces uczenia się.

7.3. Cele edukacyjne

Wzmocnienie wiary we własne umiejętności

Wielu młodych ludzi straciło wiarę we własne umiejętności uczenia się i osiągnięcia celów lub w ogóle nie potrafi rozwijać się na własną rękę. Osoby, które charakteryzują się niskim poczuciem własnej skuteczności i wątpliwość w swoją wartość zbyt szybko się poddają lub w ogóle unikają trudnych sytuacji. W ten sposób sami ograniczają swoje możliwości dalszego rozwoju (rozwoju kompetencji) i wzmocnienia swoich mocnych stron. Głównym tematem, zarówno w podejściu TeamCo-

aching, jak i ogólnie w profesjonalnej i zawodowej edukacji młodych osób dorosłych jest zwiększenie motywacji uczestników. W swojej teorii własnej skuteczności, Bandura¹ twierdzi, że dynamiczny rozwój współczesnego społeczeństwa wymaga od każdego zwiększonej zdolności do radzenia sobie z tymi szybkimi zmianami.

Pod pojęciem własnej skuteczności rozumiemy wiarę we własne możliwości oraz wiarę, że jesteśmy w stanie poradzić sobie z zadaniem lub wyzwaniem. Ten „pozytywny obraz” samego siebie ma krytyczny wpływ na osiągnięcia. Osoba, która wierzy, że jest zdolna poradzić sobie ze trudnym problemem myśli, czuje i postępuje inaczej niż osoba, która wątpi w swoje możliwości. Osoby takie traktują trudne zadania jak wyzwania, bardziej się angażują i nie gubią tak łatwo osobistych celów. Nabywają wiary we własne siły.

Dlatego tak ważne jest by młodzi ludzie nabrali wiary, że jeśli chcą osiągnąć wymarzony cel, to mogą samodzielnie podjąć odpowiednie kroki i być dumni ze swego sukcesu. Centralną częścią podejścia Team-Coaching jest przywrócenie wśród młodych ludzi poczucia własnej siły i zdolności a także wzmocnienie i oparcie się na ich umiejętnościach, co jest zgodne z odkryciami w dziedzinie badań nad motywacją.

Wzmacnianie wewnętrznej motywacji

W oparciu o teorię własnej skuteczności Alberta Bandury, Deci i Ryan² opracowali teorię automotywacji. Określają własną skuteczność jako element zdarzeń motywacyjnych, które dzielą na motywację wewnętrzną i zewnętrzną. Działania podejmowane z wewnętrznej motywacji podejmowane są dla samych działań; wykonanie takiego zadania jest postrzegane jako przyjemne lub wartościowe w związku z czym ma silną własność stymulacyjną. Działania motywowane zewnętrznie

¹ A. Bandura, *Self-efficacy. The exercise of control*, New York 1997.

² Deci, Edward L./Ryan, Richard M., *Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being*, [in:] *American Psychologist*, 01/2000, Vol. 55, S. 68-78

nie są wykonywane dla samych siebie, ale w związku ze spodziewaną reakcją lub prośbą „z zewnątrz”.

Wraz z potrzebą doświadczenia swojej własnej zdolności przychodzi potrzeba ekspresji, doświadczenia, że jest się w stanie spełnić obecne i przyszłe wymagania oraz poczucie, że jest się w stanie działać. Doświadczenie tego, że jest się zdolnym do radzenia sobie i rozwiązywania pojawiających się problemów i zadań samodzielnie lub w grupie wzmacnia wiarę we własne możliwości nauki i rozwoju. Jednym z zasadniczych elementów metodologii TeamCoaching jest uczenie się skupione na samym sobie i organizowane przez siebie samego. Uczestnicy sami nadają wagę własnemu rozwiązywaniu problemów i odpowiednio dostosowują swój proces uczenia się i postępowania. Stawianie czoła zadaniom, potrzebom i wyzwaniom nie dzieje się już biernie, ale jest aktywnie zmotywowane i na oparte na podstawie działań danej osoby.

Wzmocnienie umiejętności pracy w zespole

Warunkiem istotnym dla powodzenia koncepcji nośnej TeamCoaching jest praca w zespole. TeamCoaching to proces uczenia się oparty na dynamice grupy, w którym każdy ma coś do powiedzenia, w pełni omawia różnice zdań, i praktycznie każdy jest „szefem”, w zależności od wiedzy i możliwości. Wraz z nabywaniem kwalifikacji zawodowych, znaczenia nabiera również umiejętność porozumiewania się z innymi i współpracowania z nimi. Praca grupowa lub zespołowa jest coraz częściej stosowana w coraz większej liczbie firm. Tak więc, aby nabyć tę umiejętność już w trakcie szkolenia, samo szkolenie musi być skonstruowane z myślą o pracy zespołowej.

Uczenie się w ramach różnych ról

Analogiczne do integracji ze społeczeństwem, uczestnicy przyjmują różne role w zespole w trakcie realizacji projektu TeamCoaching. W tych rolach, normatywne oczekiwania, które są skierowane do wykonawcy przez członków grupy społecznej, są konsolidowane i konkretyzowane. Proces socjalizacji w prawdziwym życiu polega więc na

wykonywaniu rosnącej liczby ról, poprzez które osoba internalizuje cele, wartości i normy powszechne w danym środowisku społecznym. Proces TeamCoaching podejmuje się tej różnorodności ról i uczy ich w małych grupach. Młodzież uczyć się tych zasad i ról w rozbudowanych systemach relacji. W okresie wczesnej dorosłości zdolność do refleksji na temat własnych działań w świetle ogólnych wartości i norm jest rzeczą nabytą. Ta autorefleksja jest krytycznym warunkiem rozwoju ego i awansu w społeczeństwie.

8. Metodologia

Opis podejścia metodologicznego pochodzi z oryginalnej koncepcji VHS FRG. Procedurę tę zastosowano w Niemczech. Kraje partnerskie dostosowały tę koncepcję do lokalnej specyfiki. Nasze doświadczenia powinny służyć jako podstawa dla każdego przyszłego realizatora koncepcji dla wprowadzenia własnych zmian.

8.1. Realizacja w 8 fazach

Faza 1.: Informacja

Na początku uczestnicy zostali sobie przedstawieni. Każdy uczestnik otrzymał podstawowe wyposażenie do pracy w szkoleniu technologicznym, składające się z folderów, podkładki, długopisu i ewentualnie USB. Następnie miało miejsce bardzo krótkie wprowadzenie do metodologii TeamCoaching, tak aby uczestnicy rozumieli z grubsza całą koncepcję. Organizatorzy wyjaśnili podział na trzy grupy (VHS) (bez szczegółowego opisywania ról różnych grup):

- Zespół 1: Menedżer Organizacji
- Zespół 2: Zbieranie i Analiza Informacji
- Zespół 3: Marketing/Zatrudnienie

Faza 2.: Mocne strony i zdolności poszczególnych uczestników

Aby bliżej poznać uczestników i ich mocne strony, jak i zdobyć ich zaufanie, uczestnicy, pod okiem trenerów, wspólnie opracowali listę konkretnych zalet, zainteresowań i doświadczeń. Ta lista następnie posłużyła kierownikowi jako podstawa wstępnego podziału na grupy.

Faza 3.: Przydzielanie do zespołów

W celu przezwyciężenia kłopotliwej pierwszej przeszkody jaką jest przydzielanie uczestników do zespołów, kierownik dzieli uczestników zgodnie z ich doświadczeniem i mocnymi stronami. Innym rozwiązaniem jest ciągnięcie losów podczas pierwszej podziału. Podział został

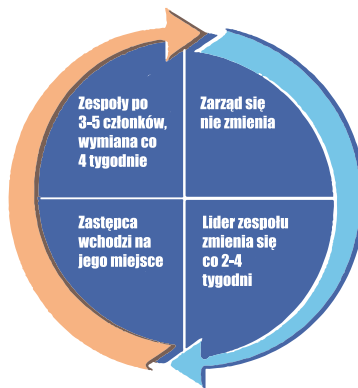
wpierw zapisany na kartce, a następnie przekazany uczestnikom i wywieszony na tablicy lub ścianie.

Faza 4.: Określenie i wybór lidera zespołu

Na koniec, instruktor powołał pierwszych liderów każdego zespołu. Każdy lider nominował swojego zastępcę, który go zastępował, gdy on sam był nieobecny. Po 2-4 tygodniach liderzy zespołów przenieśli się do innego, wybranego przez siebie zespołu, a zastępcy automatycznie ich zamienili na pozycji lidera.

Phase 5: Prezentacja koncepcji

Drugiego dnia, kierownik wyjaśnił koncepcję szkolenia za pomocą prezentacji PowerPoint.



Faza 6.: Pierwsze spotkanie liderów zespołów

Poszczególne grupy przeniosły się do przewidzianych dla nich pomieszczeń w celu streszczenia zadań stojących przed każdym zespołem w ich obszarze specjalizacji. Kierownik pomagał grupom w przypadku, gdy pojawiały się jakieś pytania lub problemy. Następnie, wszyscy trzej liderzy grup odbyli wewnętrzne spotkania z kierownikiem, na których przedstawili swoje wnioski. W tym czasie członkowie grup przygotowali sale według własnych pomysłów: rozmieszczenie krzeseł, spraw-

dzenie przygotowanych materiałów, spisywanie jakich materiałów mogło brakować itd. Kierownik dyskutował osobno z każdym liderem i przedstawił im ich zadania oraz wyjaśnił w jaki sposób wszystkie zespoły są ze sobą powiązane. Każdy z zespołów opracował listę opisów zadań. Listy te w trakcie przebiegu szkolenia były uzupełniane i dostosowywane zgodnie z napotykanymi potrzebami.

Faza 7.: Pierwsze spotkanie wszystkich trzech zespołów

Na początku, liderzy zespołów rozmawiali z członkami swych zespołów na temat zadań w grupie w celu wyjaśnienia i przypisania obowiązków i obszarów wiedzy do konkretnych członków. Po (ustnym i pisemnym) przydzieleniu zadań, każdy lider zespołu mianował swojego pierwszego zastępcę, który miał przejąć stanowisko w przypadku, gdy lider zespołu był chory lub nieobecny i zastępował lidera zespołu.

Faza 8.: Sprawdzenie końcowe

Po pierwszym spotkaniu zespołu, kierownik odpowiedział na pytania uczestników i wyjaśnił funkcję zastępcy. Ponadto menedżer wskazał na możliwość rozszerzenia zespołów. Możliwe nowe zespoły, jakie zostały wymienione, to: „Zarządzanie Innowacjami”, „Rozwój Zasobów Ludzkich”, „Marketing Internetowy” lub „Zarządzanie Projektami”. Menedżer wspomniał o możliwej potrzebie utworzenia dalszych zespołów w trakcie szkolenia.

8.2. Praca zespołowa: 12 istotnych procesów

Uczestnicy pracowali w zasadzie samodzielnie w ramach swoich zespołów. Kierownik oraz trenerzy w każdej chwili służą pomocą i monitorują postępy pracy w zespołach.

• 1-szy proces: Przyjęcie i integracja nowych uczestników

Co tydzień nowi uczestnicy mogą dołączyć do szkolenia. Po przekazaniu podstawowych dokumentów i załatwieniu formalności następuje krótki opis modułów szkoleniowych. Kierownik decyduje do ja-

kich grup zostaną przydzieleni nowi uczestnicy. Lider odpowiedniego zespołu przydziela zadania i wprowadza nowego członka do grupy.

- **2-gi proces: Rozmowy wstępne**

Kierownik przeprowadził wywiad z każdym uczestnikiem pierwszego dnia. W rezultacie opracowane zostały indywidualne plany wsparcia. W dodatku, instruktor mógł osiąść wartościowe informacje na temat uczestnika: jaką ścieżkę własnej kariery przewiduje on/ona dla siebie? Jakie są silne strony i zainteresowania uczestnika? Czy jego/jej cele są realne? Co ważne, zadania zostały udokumentowane zarówno przez instruktora, jak i uczestnika, co zwiększyło poczucie zobowiązania po obu stronach. Indywidualny plan wsparcia był stale sprawdzany, poprawiany, aktualizowany i rozszerzany.

- **3-ci proces: Trening indywidualny**

Przy pomocy planu wsparcia, w trakcie regularnych konsultacji, ocenia się postęp uczestnika. W dodatku, uczestnik ma możliwość przedyskutowania planu z instruktorem poza planowymi spotkaniami.

- **4-ty proces: Spotkania w ramach zespołów**

Postępy i procedury omawiane są w trakcie regularnych spotkań zespołów (lider i członkowie zespołu). Zwoływanie cotygodniowych spotkań okazało się być obiecujące. Kierownik mógł w razie potrzeby uczestniczyć w tych spotkaniach.

- **5-ty proces: Spotkania liderów zespołów**

Służyły one optymalizacji współpracy pomiędzy zespołami. Omawiano możliwe przeszkody i wspólnie opracowywano rozwiązania, które miały pomóc je pokonać. W praktyce zwoływanie cotygodniowych spotkań i w tym przypadku okazało się być dobrym pomysłem.

- **6-ty proces: Sesje plenarne**

Inne kwestie, które dotyczyły wszystkich uczestników były omawiane w ramach sesji plenarnych (wszyscy uczestnicy oraz kierownik).

Spotkania te zwoływano w razie potrzeby. Dla zapewnienia wysokiej jakości szkolenia proszono też uczestników o sporządzanie comiesięcznych sprawozdań. Szczególnym rodzajem sesji plenarnej była prezentacja tych sprawozdań.

• **7-my proces: Rotacja**

Po dwóch tygodniach zespoły się zmieniały. Lider grupy przekazywał swoje obowiązki swemu zastępcy, a ten z kolei wyznaczał swojego zastępcę. Ze względu na dodatkową pracę, jaką lider musiał włożyć w funkcjonowanie zespołu przez minione dwa tygodnie, mógł on wybrać zespół, w którym chciałby pracować przez następne dwa tygodnie. Oczywiście nie każdy uczestnik mógł zmienić zespół, część z nich zostawała w tym samym zespole, w którym pracowała we wcześniejszych tygodniach. Kierownik decydował, czy miałyby nastąpić inne zmiany w konfiguracji grup. To wymagało szczególnego wycucia pedagogicznego ze strony kierownika, który musiał umieć odpowiedzieć sobie na pytania typu: czy są jacyś uczestnicy, którzy mogliby skorzystać z działalności w ramach innego zespołu? Czy rozwój uczestnika nie byłby szybszy lub lepiej ukierunkowany w przypadku, gdyby odłączył się on od pewnych osób w swoim zespole lub zadań, które mogą go przerosnąć? Czy w każdym zespole są osoby, które motywują się wzajemnie do pracy w ramach zespołu? Czy uczestnicy wspierają się wzajemnie itd.

• **8-my proces: Certyfikaty za szczególne dokonania („Model mistrzowski”)**

W celu dalszej motywacji uczestników i zaznaczenia wyjątkowych osiągnięć, kierownik regularnie pytał uczestników, kto ich zdaniem wyróżniał się na tle grupy. Uczestnicy mogli wyznaczać konkretne osoby, musieli jednak umieć umotywować swój wybór przed kierownikiem. W okresie od końca kwietnia 2009 do końca sierpnia 2009 wręczono pięć certyfikatów uczestnikom, którzy zwrócili na siebie uwagę ze względu na swoje szczególne wyniki na polu zachowań społecznych, kreatywności i pozytywnego zaangażowania. Certyfikaty zostały uroczystie wręczone podczas sesji plenarnej.

• 9-ty proces: Raporty tygodniowe i miesięczne

W celu umożliwienia monitorowania i dokumentacji przebiegu szkolenia, każdemu liderowi zespołu zlecono sporządzanie cotygodniowego pisemnego sprawozdania. Na koniec tygodnia lider zespołu przedstawiał swoje sprawozdanie na plenum. W szczególności zwracano uwagę na wskaźniki sukcesu i czynniki istotne dla danego zespołu: jak wiele internetowych ofert pracy przeanalizowano? Do ilu firm wysłano dokumenty aplikacyjne? Z iloma firmami skontaktowano się telefonicznie? Ilu uczestnikom udało się znaleźć zatrudnienie itd. Każdy zespół miał wsparcie ze strony kierownika przy wyborze odpowiednich wskaźników. Na podstawie złożonych sprawozdań tygodniowych opracowywano miesięczne sprawozdania podsumowujące dla każdego zespołu, które były następnie przedstawiane podczas sesji plenarnych.

• 10-ty proces: Ewaluacja/Kontroling

Kierownik na bieżąco monitorował pracę w grupach na podstawie raportów tygodniowych i miesięcznych. Kierownik miał za zadanie dopilnować, że każdy zespół określi i opisz mierzalne kryteria sukcesu.

• 11-ty proces: Postępowanie zgodnie z regulaminem / dyscyplina

Umowa uczestnictwa, polityka prywatności danych oraz oświadczenie o korzystaniu z Internetu i telefonu zawierają szereg przepisów i obowiązków dla uczestników (na przykład dot. obecności, obowiązku zgłoszenia choroby itp.). Jeśli nastąpiło wykroczenie, kierownik ostrzegł uczestników na piśmie i opisywał powód ostrzeżenia. W pewnych okolicznościach, dalsze łamanie mogło prowadzić do wykluczenia z kursu. Również trenerzy meldowali wykroczenia kierownikowi, a ten podejmował dalsze kroki.

• 12-ty proces: Moduły fakultatywne

W celu umożliwienia uczestnikom autonomicznej pracy, można zgłaszać kierownikowi sugestie odnośnie tego, jakie dodatkowe szkolenia mogłyby się przydać grupie lub konkretnym uczestnikom. Na

wniosek uczestników, VHS zorganizowała następujące opcjonalne moduły kwalifikacyjne we wskazanym terminie:

- Szybkie pisanie
- Język angielski
- Retoryka

9. Dostosowania metody pedagogicznej do potrzeb poszczególnych krajów oraz sprawozdania z pracy w krajach partnerskich projektu

Adaptacje metody do warunków panujących w poszczególnych krajach miały miejsce szczególnie w odniesieniu do grupy docelowej, czasu trwania, treści, zespołów, własnych szkoleń lub integracji w ramach istniejących usług, dostosowania szczegółów metodologicznych itp.

W trakcie kursów pilotażowych partnerzy starali się zastosować oryginalną koncepcję z Niemiec lub sprawdzić jakie treści mogą okazać się przydatne i użyteczne dla ich grupy docelowej. Ogólnie rzecz biorąc, można powiedzieć, że ze względu na różnorodność grup docelowych w poszczególnych krajach większy nacisk kładziono na kluczowe umiejętności i rozwój cech osobowościowych niż na konkretne umiejętności przedmiotowe. Poniżej znajdują się sugestie odnośnie możliwych treści sesji szkoleniowych. Zachęcamy wszelkie instytucje i trenerów, którzy zamierzają wykorzystać metodologię TeamCoaching, aby dostosowali treści do potrzeb konkretnej grupy docelowej i warunków pracy.

9.1. Austria

Instytucja:	Instytut Kształcenia Zawodowego Górnej Austrii, Szkoła Produkcyjna w Wels,
Czas trwania:	2 edycje po 2 miesiące w latach 2013 i 2014
Grupa docelowa:	młodzież i młode osoby dorosłe w wieku 15 do 25 lat spełniający poniższe kryteria: <ul style="list-style-type: none">– przerwano naukę lub szkolenie– bezrobotni, poszukujący pracy– poszkodowani społecznie lub w inaczej upośledzeni rozwojowo

Skład trzech zespołów odzwierciedla wydziały w Szkole Produkcyjnej w Wels. Każdy z wydziałów wyznacza 8-12 uczestników, nadzorowanych przez wykwalifikowanego trenera. Metoda TeamCoaching została zintegrowana w istniejącą strukturę i metodologię szkoły, dzięki czemu nie były konieczne dodatkowe działania mające na celu „zagośpodarowanie” uczestników. Podział na zespoły wyglądał następująco:

Zespół 1.: handel, marketing, dekoracja, sprzedaż

Zespół 2.: obsługa gastronomiczna, obsługa klienta, catering, sprzedaż

Zespół 3.: przetwarzanie danych, znajdowanie informacji, poszukiwanie pracy, marketing

Ze względu na fakt, że średni czas pobytu w Szkole Produkcyjnej w Wels to 6 miesięcy, skład zespołów stale się zmieniał. W przypadku obu kursów, kluczową kwestią w poszczególnych zespołach i przy rotacji uczestników było przydzielanie ról. Po prezentacji koncepcji i idei szkolenia, pierwszym krokiem w każdej grupie było wyznaczenie liderów i ich zastępców. Ze względu na różne zadania w poszczególnych grupach inaczej też były opracowane ich działania.

Zespół pierwszy zajmował się przede wszystkim szkolną salą handlową. Do ich obowiązków należało m.in. obsługa klientów i doradztwo, przyjmowanie zamówień, odbieranie telefonów i korespondencji, zarządzanie kasą, marketing i projektowanie produktów, projektowanie sali wystawienniczej oraz sprzedaż w ramach Szkoły Produkcyjnej w Wels lub przygotowywanie stoisk na wydarzenia wyjazdowe.

Zespół drugi odpowiedzialny był przede wszystkim za codzienne przygotowywanie obiadów i przekąsek. Oprócz tego, wydarzenia zewnętrzne były często zaopatrywane na zasadzie cateringu. Tak więc, główne zadania polegały na opracowywaniu menu, zakupie składników, przygotowaniu jedzenia, sprzedaży obiadów lub przekąsek, obsługę klienta, kontroling i zapewnienie zgodności z obowiązującymi standardami higieny i jakości.

Zespół trzeci zajmował się zintegrowanymi systemami sprzętowo-programowymi z zakresu technologii informacyjnych. Uczestnicy musieli się nauczyć podstawowych umiejętności w zakresie korzystania z komputera opracowanych na bazie ECDL. W dodatku, istotną częścią pracy zespołu był cały proces aplikacyjny od poszukiwania pracy po wysłanie dokumentów i przygotowanie do rozmowy kwalifikacyjnej. Zespół ten często podejmował działania wspierające inne zespoły (projekty graficzne ulotek, wysyłanie e-maili ...).

Pozostałe obszary działań są jednak silnie powiązane. To wymaga ścisłej współpracy pomiędzy zespołami. W kontekście TeamCoaching oznaczało to, że liderzy poszczególnych grup musieli być w stałym kontakcie i być w stanie współpracować ze sobą.

W trakcie TeamCoaching młodzi uczestnicy szkolenia znaleźli się w wielu nowych i dotychczas nieznanach sytuacjach. Na początku ważne było, by zapoznali się z koncepcją szkolenia i poszczególnymi rolami oraz zrozumieli system odwracania ról. Po przydzieleniu ról młodzi ludzie po raz pierwszy stanęli przed wyzwaniem przyjęcia odpowiedzialności za planowanie i realizację zadań. Szybko się okazało, że ci młodzi ludzie często nie doceniali tej odpowiedzialności. Jednak z biegiem czasu zauważyli oni, że staranne planowanie jest koniecznym warunkiem udanej realizacji. Centralną wartością, jaką zyskali uczestnicy szkolenia jest branie na siebie odpowiedzialności, rozwój własnej inicjatywy, przekazywanie zadań, podział obowiązków i efektywna komunikacja.

W zależności od osobowości młodych osób uczestniczących w szkoleniu i ich dotychczasowego doświadczenia (wiek, wykształcenie, doświadczenie zawodowe...) niektórzy z nich szybciej znajdowali role dla siebie i czuli się w swoich rolach bardziej swobodnie niż inni. Można też było zauważyć, że pomimo przydzielonych ról, młodzi ludzie bardzo chętnie ze sobą współpracowali i próbowali się wzajemnie wspierać. Motywowali się więc i nakłaniali do większej wiary w sie-

bie i do próbowania nowych rzeczy. Co więcej, można było spostrzec żywą wymianę zdań pomiędzy młodzieżą i poszczególnymi zespołami. Zauważono, że nieobecność jednego pracownika zwiększała wymagania wobec pozostałych członków zespołu, co prowadziło do lepszego zrozumienia tego problemu. Młodzi ludzie przyłączyli się do projektu z wielkim zainteresowaniem i ciekawością. Bardzo szybko nowe wyzwania wniosły dużo zabawy do codziennego planu pracy. Aby zapewnić sobie sukces, miały miejsce regularne spotkania „refleksyjne” z nadzorcami grup, podczas których można było omówić dosłownie wszystko co się zdarzyło. Otwarta i szczerą wymiana zdań była czymś szczególnie ważnym.

Pomiędzy pierwszą i drugą edycją szkolenia nie było znaczących różnic. Pozytywne rezultaty i doświadczenia rundy pierwszej potwierdziły się w drugiej edycji. Tak więc, młodzi ludzie mieli po raz pierwszy okazję przyjąć rolę organizatora i osoby odpowiedzialnej; oswoili się z myślą, że ostateczna odpowiedzialność jest w rękach innych osób. Różnorodne i złożone zadania stanowiły nie lada wyzwanie dla tych młodych osób; niemniej jednak, przyjęli je pozytywnie i zrealizowali w najlepszy możliwy sposób. Metodologia TeamCoaching stworzyła idealne warunki do określania konkretnych zadań lub sytuacji problemowych i do wykształcenia odpowiednich sposobów by sobie z nimi poradzić.

Młodzi uczestnicy szkolenia ze szkoły w Wels wciąż wykazują postępy w zakresie rozwoju osobistego oraz zdolności technicznych i społecznych. Zdobyte umiejętności odpowiadają celom Szkoły Produkcyjnej, stabilizacji, rozwoju kompetencji i zdolności oraz wsparcia przy poszukiwaniu pracy. Zarówno podczas spotkań „refleksyjnych”, jak i regularnych sesji dyskusyjnych, młodzi uczestnicy szkolenia oceniali swoje doświadczenie z TeamCoaching jako pozytywne i pomocne. Co nie mniej ważne, dobrze się bawili pracując wspólnie w nieznanym dotychczas sposób.

9.2. Włochy

Instytucja:	Instituto Formazione Operatori AZIENDALI, Reggio, Italy
Czas trwania:	3 edycje po 2 miesiące (2013 i 2014) łącznie 32 sesje szkoleniowe
Grupa docelowa:	Studenci studiów podyplomowych (Informatyka i programowanie; Komunikacja i design); studenci studiów magisterskich (Zarządzanie zasobami ludzkimi; Zarządzanie marketingiem międzynarodowym)

IFOA zdecydowała się na wdrożenie metodologii TeamCoaching w ramach istniejących studiów na uczelni. Takie podejście szybko okazało się korzystne i okazało się, że można bezzwłocznie wdrożyć program. Szkolenie na zasadach TeamCoaching było częściowo włączone do istniejących programów nauczania dzięki czemu można było objąć różne sektory rozwoju umiejętności przekrojowych, takich jak: przywództwo, praca zespołowa, zarządzanie czasem, rozwiązywanie problemów, zarządzanie konfliktem czy komunikatywność.

Pierwsza edycja szkolenia TeamCoaching została przeprowadzona w ramach 28 spotkań. Jednak w swojej ocenie pierwszej edycji szkolenia, wszyscy uczestnicy stwierdzili, że dobrze by było mieć więcej czasu na dokończenie swojej pracy i pewnych osiągnięć. W związku z tym, druga i trzecia edycja odbyły się w ramach 32 spotkań.

Na jedną edycję składało się osiem spotkań po cztery godziny; spotykano się raz w tygodniu w godzinach popołudniowych. W ten sposób uczestnicy mieli czas żeby się przygotować do kolejnego spotkania. Faza rotacyjna, podczas której lider każdego zespołu przechodził do innego zespołu i jego miejsce zajmował zastępca miała miejsce co dwa tygodnie – tak więc, każdy uczestnik pozostawał w tym samym zespole i na tym samym stanowisku przez okres dwóch tygodni. Całe szkolenie

trwało nie więcej niż dwa miesiące. Taki okres wydawał się słuszny, gdyż pozwalał na odpowiednie opracowanie procesów i dynamiki.

Metodologia została dopasowana do potrzeb dwóch różnych grup docelowych: studentów studiów podyplomowych oraz studiów magisterskich w wymienionych dziedzinach. Szczególnie druga grupa mogła skorzystać ze szkolenia ponieważ specjalizowała się w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Doświadczyli jednocześnie szkolenia i dynamiki wszystkich interakcji, a także poznali procesy istotne na ich przyszłym stanowisku pracy, jak na przykład doradztwo. Mogą, dla przykładu, wejść głębiej w strategię, które wykorzystali poszczególni uczestnicy lub zanalizować cały program i wyjść z nowymi sugestiami, hipotezami, poprawkami lub zastosowaniami.

Całe doświadczenie IFOA to dobry przykład włączenia metodologii projektu europejskiego w funkcjonowanie lokalnej placówki szkoleniowej. W związku z tym, IFOA będzie stosowała metodologię TeamCoaching nawet kiedy projekt się skończy. W dalszej części przedstawiono niektóre przemyślenia na potrzeby czwartej edycji kursu, która została już opracowana i odbędzie się po zakończeniu projektu unijnego.

We Włoszech zespoły zostały podzielone, a zadania przydzielone, następująco:

Zespół 1.: ZZL i administracja, dokumentacja, spotkania pracowników, stworzenie bazy danych (profilu), informowanie Zespołu 2.

Zespół 2.: Poszukiwanie pracy i analiza rynku

Poszukiwanie pracy na podstawie informacji przekazanych przez Zespół 1., zastosowanie bazy danych (dopasowywanie profili do opisów stanowiska pracy), analiza rynku, informowanie Zespołu 3.

Zespół 3.: Marketing i komunikacja

Strategia promocji w oparciu o informacje uzyskane od Zespołu 2., wybór narzędzi marketingowych (e-mail, broszurka, film itp.), przygo-

towywanie do rozmów kwalifikacyjnych oraz dokumentów aplikacyjnych, kontakt z firmami

Zespół 4.: Zarządzanie jakością i ewaluacja

Harmonogram prac, określenie celów krótko – i długoterminowych, opracowanie wskaźników jakości i narzędzi kontroli, analiza rezultatów i ewaluacja, upraszczanie procesów.

Każdy zespół potrzebował na początek ram działania – im lepiej wykwalifikowany lub wyżej postawiony był dany uczestnik, tym mniej szczegółowe i sztywne powinny być te ramy. Każdy zespół opracował podręcznik, w którym opisane zostały ich podstawowe obowiązki. Struktura spotkań we Włoszech wyglądała następująco:

1-sze spotkanie: Przedstawienie się, wyjaśnienie koncepcji, gra integracyjna dla uczestników, wyznaczenie pierwszych liderów zespołów, pierwsze spotkanie zespołów (lider, zastępca i pracownicy), początek pracy

2-gie spotkanie: spotkanie zespołów, spotkanie liderów zespołów (lider i koordynator), moduł pracy, role i/lub zmiana zespołu

3-cie spotkanie: spotkanie zespołów, spotkanie liderów zespołów (lider i koordynator), moduł pracy

4-te spotkanie: spotkanie zespołów, spotkanie liderów zespołów (lider i koordynator), moduł pracy, plenum (wyniki i plany na przyszłość), role i/lub zmiana zespołu

5-te spotkanie: spotkanie zespołów, spotkanie liderów zespołów (lider i koordynator), moduł pracy

6-te spotkanie: spotkanie zespołów, spotkanie liderów zespołów (lider i koordynator), moduł pracy, plenum (wyniki i plany na przyszłość), role i/lub zmiana zespołu

7-me spotkanie: spotkanie zespołów, spotkanie liderów zespołów (lider i koordynator), moduł pracy

8-me spotkanie: spotkanie zespołów, spotkania liderów zespołów (lider i koordynator), gra ewaluacyjna, plenum ewaluacyjne, impreza pożegnana

Liderzy, zespoły lub cała grupa wspólnie mogą wybrać inną procedurę podejmowania decyzji lub nowe cele w dowolnym momencie w trakcie trwania szkolenia. Koordynator jest moderatorem i opiekunem procesu. Głównym zadaniem trenera/koordynatora jest zapewnienie odpowiedniej dynamiki, wyjaśnianie powiązań pomiędzy tym, co uczestnicy robią w ramach modułów TC a tym, co może ich spotkać w rzeczywistości pracy oraz łączenie symulacji i rzeczywistości.

Po zakończeniu szkolenia, 43 spośród 53 uczestników pracuje lub jest na stażu. Dla włoskiego partnera istotne jest, żeby mieć świadomość, że TC to nie magiczne rozwiązanie zapewniające zatrudnienie, ale IFOA może stwierdzić, że jest to znaczący czynnik wpływający pozytywnie na szanse wejścia na rynek pracy.

Na podsumowanie, kilka cytatów od włoskich uczestników:

*Na początku nie byłem przekonany do metodologii, ale później różnorodne role i zadania podobały mi się...
Wszak celem jest nauka współpracy z innymi ludźmi...*

Skupienie się na rzeczywistym celu powoduje, że zadania są naprawdę interesujące i wymagające.

TC dał mi możliwość przeniesienia na grunt praktyczny tego, czego uczono mnie na studiach. Zmiany zespołów i współtowarzyszy wymuszają konfrontację z nowymi pro-

blemami i radzenie sobie z nowymi podejściami, to było bardzo rzeczywiste, jak w prawdziwym życiu.

Teraz uważam, że praca zespołowa jest ważniejsza, niż mi się wcześniej wydawało, ale nie wszyscy uczestnicy byli zaangażowani i zainteresowani w takim samym stopniu... trudno jest pracować nad czymś, jeśli twoi współpracownicy tego nie wspierają...

TC było dla mnie okazją do refleksji na temat mojej osoby jako członka grupy, chodziło tu o rozwój zarówno zawodowy, jak i osobisty

9.3. Hiszpania

Instytucja: Centrum Edukacyjne Floryda, Walencja, Hiszpania

Czas trwania: 2 edycje po 5-6 tygodni (2013 i 2014)

Grupa docelowa: Absolwenci bez doświadczenia zawodowego

Grupą docelową zajęć w Hiszpanii były osoby bezrobotne poniżej 30 roku życia, które ukończyły studia wyższe. Floryda jest instytucją szkoleniową, która oferuje szkolenia zawodowe i studia uniwersyteckie. Bardzo trudno młodym ludziom w Hiszpanii znaleźć pracę, co znajduje odzwierciedlenie w statystykach.

Pierwszy kurs w Hiszpanii rozpoczął się w dniu 30 maja 2013 roku i zakończył się w dniu 9 lipca 2013 roku. Obejmował 54 sesje szkoleniowe, które podzielono na 12 posiedzeń. Wzięło w nim udział 8 uczestników. Drugie szkolenie odbywało się od 6 lutego do 10 marca 2014 roku i obejmowało 50 modułów podzielonych na 10 spotkań, uczestniczyło 17 osób.

Metodologia i podejście dydaktyczne menedżera:

Floryda wykorzystywała metodologię VHS – FRG: podejście dualne. Wszystkie moduły zostały podzielone na dwie części: szkolenia i Te-

amCoaching. Moduły robocze zostały zaprojektowane tak, aby wspierać pracę TeamCoaching. Zawartość stanowiły: samowiedza, techniki poszukiwania pracy, trening osobisty, kulturalna komunikacja, zarządzanie czasem, kreatywność i innowacyjność. Celem TeamCoaching na Florydzie był rozwój kluczowych umiejętności i pomoc uczestnikom w znalezieniu pracy. Organizacja grup, zarządzanie zespołem i system rotacji były podobne jak w modelu niemieckim.

Zaliczenie do grupy docelowej:

Dział marketingu z Florida / Hiszpania rozesłał informacje o TeamCoaching do swoich absolwentów. Kryteriami uczestnictwa były: wiek i poziom wykształcenia. Przy komponowaniu grupy wzięto pod uwagę różnorodność środowisk akademickich i wyjaśniono, że uczestnicy ukończyli różne kierunki studiów i że różne profile będą mieszane.

W oparciu o informacje zwrotne od uczestników pierwszej edycji zdecydowano, że w drugiej edycji zwiększona zostanie liczba modułów TeamCoaching. Podczas realizacji TeamCoaching postanowiono też dokonać zmian w systemie rotacji liderów zespołu w drugiej edycji: wszyscy członkowie zespołu przechodzili do innego zespołu, z wyjątkiem lidera. Lider zostawał na jedną jednostkę w nowej grupie i przekazywał jej nowe zadania i wymagania.

Wyzwaniem dla hiszpańskich uczestników było zrozumieć ideę TeamCoaching. Strona internetowa i filmy, które udostępniono były dobrymi mediami dla zrozumienia metody. Ze względu na małą liczbę uczestników pierwszego kursu, zasada liderów zespołu nie sprawdzała się. Drugi edycja wykazała, że metoda TC jest bardziej odpowiednia dla dużych grup. Dla hiszpańskiego partnera, było także ważne, aby ustalić cele ilościowe dla każdej drużyny. To poprawiło motywację zespołów.

Informacje zwrotne od uczestników dwóch TC-kursów doprowadziły do następujących pozytywnych zmian: pracy zespołowej, współpracy, poczucia własnej wartości, rozwój cech osobowych, samowie-

dzy. Promowanie aktywnego uczestnictwa kursantów było kolejnym pozytywnym aspektem, który wzbogacił poszukiwania pracy.

Uczestnicy mieli następujące sugestie odnośnie metodologii TC: czas trwania powinien być wydłużony z dwóch do trzech miesięcy, a jednostki TC powinny zostać przedłużone, zgodnie z doświadczeniem hiszpańskiego partnera, na co najmniej dwie sesje w tygodniu.

Wyniki tej oceny i informacje zwrotne od uczestników wykazały, że metoda TeamCoaching działa, ale wymienione wcześniej elementy powinny zostać wzięte pod uwagę w przyszłości (dłuższy czas i większa liczba uczestników). Florida stwierdziła, że metodologia jest bardzo przydatna dla rozwoju kluczowych umiejętności, zwiększenia poczucia własnej wartości i motywacji, a także jest dobrym narzędziem doradztwa zawodowego. Instytut Florida będzie nadal korzystać z tej metody.

9.4. Irlandia

Instytucja:	Wyższa Szkoła Techniczna w Tralee, Irlandia
Czas trwania:	1 edycja, 13 tygodni, 117 godzin w roku 2014
Grupa docelowa:	Absolwenci studiów i studiów podyplomowych z doświadczeniem zawodowym, doktoranci

Uczestnikami kursu TeamCoaching w Wyższej Szkole Technicznej Tralee (jednostka edukacyjna trzeciego stopnia) w Irlandii byli studenci ostatniego roku studiów „Business Studies”. W ramach tego programu, uczestnicy wybrali moduł zatytułowany „Business Plan Mapping”. Moduł ten koncentruje się na rozwoju pomysłu na biznes i biznes planu. Moduł ma na celu promowanie ducha przedsiębiorczości wśród uczestników i przygotowanie ich do ewentualnej działalności gospodarczej lub do samodzielnego zarządzania przedsiębiorstwem. Zadaniem tego modułu jest opracowanie biznes planu dla firm typu „start-up”. TeamCoaching został włączony do tego modułu. Nauka przedsiębiorczości jest szczególnie ważna w tym konkretnym regionie w Irlandii, gdzie

stopa bezrobocia jest stosunkowo wysoka, a zatem możliwość założenia własnej działalności gospodarczej jest istotnie warta rozważenia.

Moduł trwał 13 tygodni w okresie od stycznia do początku maja 2014 roku. Uczestnicy spotkali się na trzygodzinnych warsztatach TeamCoaching co tydzień. Ponadto, uczestnicy spotykali się także w ramach swoich zespołów, aby rozwijać swój biznes plan poza warsztatami. Te niezależne godziny wspólnej pracy stanowiły około sześciu godzin tygodniowo. W sumie, na moduł przypadło 117 godzin.

Metodologia trenera:

Zawartości modułu nauczano poprzez szereg zadań, które miały być zakończone w ciągu tygodnia. Zadania te były wykonywane w zespołach. Poza tym, uczestnicy byli poproszeni o prowadzenie osobistego dziennika internetowego, w którym zamieszczali swoje wnioski co dwa tygodnie. Te wnioski były przedstawiane na plenum w trakcie indywidualnej prezentacji na koniec modułu.

Zalecenia irlandzkich partnerów projektu dla przyszłych trenerów to:

Otwartość na nowe metody i zamiar ich wypróbowania; umiejętności organizacyjne dla koordynacji rotacji zespołów; umiejętność nadzorowania i obserwowania zespołów bez ingerencji w rozwój wydarzeń; i umiejętności komunikacyjne, aby być w stanie dyskutować z zespołami o ich postępach.

Zarówno moduł szkoleniowy, jak i koncepcja TeamCoaching były reklamowane na uczelni za pomocą prezentacji, w której streszczono zawartość modułu. Studenci mieli także dostęp do opisu kursu w sieci, skąd mogli czerpać informację na temat metodologii TeamCoaching i efektów nauczania modułu. Ulotka informacyjna projektu także była udostępniona uczestnikom.

Wyzwania, trudności i rozwiązania:

Uczniowie mieli obawy co do ogłoszonej rotacji zespołów w procesie TeamCoaching. Stworzyli oni własne grupy i niepokoiili się, że

rotacja zespołu może niekorzystnie wpłynąć na dynamikę grupy. Obawiali się również, że będzie ona zagrożeniem dla „istniejącego spokoju i status quo”. Ostatecznie, jednak, rotacja wniosła nowe perspektywy do większości grup. Rotacja przyspieszyła również rozwój nowych pomysłów, ponieważ członkowie zespołu nie mogli uniknąć konieczności przekazania swoich pomysłów nowym członkom.

Kolejnym wyzwaniem był czas, jaki trenerzy musieli spędzić nad sprawami administracyjnymi, aby upewnić się, że rotacja jest stabilna i jednolita. Trener musiał wyrysować rotacje i jasno je zakomunikować zespołom. Na potrzeby rotacji zaleca się, żeby na szkoleniu była obecna jak największa liczba uczestników. Istotną kwestią jest także dostępność wystarczającej liczby sali, ponieważ każdy zespół potrzebuje miejsca do dyskusji i wyciągania wniosków.

Pozytywne wnioski:

Ostatecznie, uczestnicy ocenili korzyści płynące z rotacji niezwykle pozytywnie. Wpłynęła ona na poprawę ich zdolności komunikacyjnych i pracy zespołowej. Rotacja podniosła też poziom spójności całej grupy szkoleniowej. Uczestnicy poczuli, że są kompetentni i nie mieli obaw, co do swoich możliwości zatrudnienia. Pewność siebie i możliwość polegania na samym sobie to istotne kompetencje kluczowe, które uczestnicy uzyskali dzięki metodologii TeamCoaching. Podczas rozmów kwalifikacyjnych kursanci wspominają o swoim doświadczeniu, jakie zdobyli w ramach szkolenia, aby poświadczyć swoją przedsiębiorczość oraz umiejętności w zakresie pracy zespołowej lub doradztwa.

Niektórzy uczestnicy wspomnieli, że dzięki metodologii TeamCoaching wszyscy pracowali nad wspólnym celem zamiast konkurować między sobą. Ta opinia bardzo pozytywnie świadczy zarówno o module, jak i o całej koncepcji TeamCoaching. Wyższa Szkoła Techniczna w Tralee była zachwycona TeamCoaching i zamierza wykorzystywać tę metodologię w przyszłości.

9.5. Polska

Instytucja:	Wyższa Szkoła Ekonomii, Prawa i Nauk Medycznych (WSEPiNM), Kielce, Polska
Czas trwania:	2 edycje po 4 miesiące, 1-2 spotkania na tydzień
Grupa docelowa:	studenci studiów pierwszego i drugiego stopnia oraz kursanci Akademickiego Centrum Kształcenia Ustawicznego, którzy ukończyli lub wkrótce ukończą studia/naukę

W szkoleniu w ramach projektu TeamCoaching udział wzięło 20 studentów Wyższej Szkoły Ekonomii, Prawa i Nauk Medycznych w Kielcach. Większość z nich uczestniczyła także w spotkaniach Akademii Rozwoju Osobowości. Byli to młodzi ludzie, którzy świadomie chcieli rozwinąć swoje umiejętności osobiste, aby przezwyciężyć własne blokady psychologiczne w celu osiągnięcia dalszych sukcesów w życiu. Chcieli odnaleźć pracę w swoim zawodzie, docenić swoje cechy osobiste, przekonać się, czy potrafią współpracować w ramach zespołu oraz w jakich rolach sprawdzają się najlepiej w sytuacji, gdy pracują z innymi ludźmi lub w ramach zespołu.

Na początku szkolenia, miało ono na celu trening i doradztwo zawodowe dla grupy docelowej osób poszukujących pracy poniżej 25 roku życia. W tym celu, program szkoleniowy został przedstawiony trzem Urzędem Pracy na terenie Kielc. Urzędnicy stwierdzili jednak, że wprawdzie mogą pomagać osobom bezrobotnym w wyszukiwaniu konkretnych ofert pracy lub kursów doszkalających, dzięki którym mogliby zdobyć konkretny zawód, ale nie osobom, które pragną zwiększyć swoje kwalifikacje lub umiejętności. Urzędy nie potrafiły znaleźć nikogo, kto chciałby uczestniczyć w projekcie TeamCoaching.

Z tego względu partner polski zdecydował zaoferować TC osobom bez względu na wiek i zatrudnienie, pod warunkiem, że chciały one kontynuować naukę, wykorzystać swoje umiejętności i zdolności pra-

cując w grupie, pozyskać więcej klientów, rozwinąć swoje umiejętności przywódcze, przedsiębiorczość itp. Ostatecznie uczestników pozyskano poprzez gazetę „StudentKurier” (suplement do lokalnej gazety codziennej „Echo Dnia”). Stworzono także stosowną grupę na Facebooku, poprzez którą można było aplikować.³

Dwie edycje kursu trwały łącznie rok, jednostki TC (około 6 godzin) odbywały się bardzo regularnie, raz lub 2 razy w tygodniu. Głównym celem szkolenia był rozwój kluczowych kompetencji zawodowych. Pracowano nad następującymi treściami:

- Komunikacja
- Otwartość
- Asertywność
- Nawiązywanie kontaktów
- Pewność siebie – wpływ na innych
- Kreatywność
- Rozwój osobisty
- Duch przedsiębiorczości
- Odwaga – bez strachu
- Motywacja – działanie
- Zwiększenie umiejętności podejmowania decyzji
- Samokontrola
- Nowe umiejętności – na przyszłość i dla kariery
- Szkolenie osobowości
- Stawianie sobie celów
- Udział w grupie – współpraca
- Przekazywanie i otrzymywanie informacji zwrotnych, wnioski
- Rozwój umiejętności przywódczych

Wyzwania, problemy, rozwiązania

Koncepcja miała na celu pomoc młodym osobom bezrobotnym wejść na rynek pracy. Był jednak problem z tą grupą docelową w Pol-

³ <https://www.facebook.com/groups/407559772695854/>.

sce, ponieważ urzędy pracy nie chciały współpracować. Projekt nie był traktowany poważnie, ponieważ urzędnicy uważają, że ich zadaniem jest poszukiwanie ofert pracy, a nie wspieranie rozwoju osobistego, ogólne szkolenia kluczowych umiejętności i poszukiwanie alternatywnych rozwiązań.

W związku z tym uczestnikami TC w Polsce były osoby biorące udział w Akademii Rozwoju Osobowości. Są to osoby młodsze i starsze, które postanowiły kontynuować swoją edukację, poszukać lepszej pracy lub rozpocząć własną działalność gospodarczą. Z własnej woli zapisali się do Akademii.

Polski partner zaleca, żeby grupa docelowa dla takich szkoleń była zdefiniowana bardzo szeroko. Uważa, że TeamCoaching jest bardzo przydatne i istotne także dla firm, które chcą wspierać rozwój umiejętności swoich pracowników.

Organizacja i struktura szkolenia w Polsce:

- Zaprojektowany na okres 4 miesiące,
- 4 drużyny po 5 lub więcej osób,
- 1 członek zespołu jest liderem zespołu,
- 1 członek zespołu jest zastępcą,
- 3 zagadnienia wraz z odpowiednimi wymaganiami i zadaniami.

Studenci czuli się zawsze pewni siebie w grupie, więc chcieli wziąć na siebie jeszcze większą odpowiedzialność i podejmować decyzje samodzielnie. Dlatego trenerzy czasami świadomie zmieniali rolę z trenera na doradcę osobistego.

Uczestnicy mogli spróbować swoich sił w roli lidera i innych członków zespołu za pomocą prostych ćwiczeń. Były one oceniane przez trenerów po każdym ćwiczeniu. Konstruktywna krytyka została podkreślona przez uczestników jako coś bardzo przydatnego.

Korzyści z TeamCoaching:

Szkolenie TeamCoaching pozwoliło uczestnikom dowiedzieć się więcej o sobie. Pokazało na jakim byli etapie życia, kariery lub drogi do osiągnięcia swoich celów. Otworzyło umysły i motywowało do działania. Każdy uczestnik mógł skorzystać z wymiany doświadczeń pod okiem doświadczonych trenerów.

Opinie uczestników na temat kursu pilotażowego było bardzo pozytywne. Stwierdzili, że na początku szkolenia byli dobrze poinformowani o całym kursie a także, że wiedzieli z góry o czym będzie każda 8-godzinna sesja. Po każdej jednostce mieli zadawane ćwiczenia do zrobienia w domu, które wzbogaciły ich naukę oraz dodatkowe testy, które miały na celu ugruntować ich cechy osobowe. Uczestnicy pozytywnie ocenili również fakt, że trenerzy byli zawsze dostępni.

Chociaż grupa stanowiła cały przekrój osobowości i charakterów, to początkowe obawy zniknęły w ciągu kolejnych spotkań. Uczestnicy nabyli pewności siebie, ponieważ zostali postawieni w obliczu nowych wyzwań. Często musieli zmagać się z własnymi wewnętrznymi blokadami. Obserwując swoją pracę, mogli zobaczyć, jak pozytywna współpraca w zespole wpływa na wyniki całego zespołu.

Oczekiwania trenerów w pełni się spełniły. Uczestnicy poprawili swoje umiejętności komunikacyjne, zwiększyli swoją świadomość na temat swojej optymalnej roli w zespole, nauczyli się lepiej współpracować w zespole, umieli dzielić się konstruktywnymi opiniami i informacjami, i mieli większą świadomość swoich umiejętności.

Forma szkolenia dała uczestnikom możliwość rozwoju własnego potencjału i łączyła naukę z zabawą dzięki wykorzystaniu gier symulacyjnych, studiów przypadku i wspólnych zadań.

Trwałość:

Uczestnicy włożyli w szkolenie swój czas i energię. Byli faktycznie zainteresowani zdobyciem realnych kompetencji kluczowych przydatnych na rynku pracy.

Trening grupowy to proces, którego efekty są widoczne w czasie – każdy efekt osiągnięty dzisiaj zostanie wzmocniony, dzięki czemu będzie jeszcze bardziej efektywny w przyszłości. TeamCoaching to inwestycja w rozwój ludzi. Uczestnicy tych kursów są skupieni na trenowaniu i rozwoju posiadanych umiejętności oraz odkrywaniu umiejętności, których dotychczas nie byli świadomi.

Dzięki TeamCoaching uczestnicy Akademii Rozwoju Osobowości mieli okazję pracować w zespołach, zintegrować się i bardziej się otworzyć. Trenerzy byli podekscytowani widząc jak uczestnicy pokonują swoje psychologiczne bariery poprzez efektywną pracę i komunikację.

Mocne i słabe strony:

Ogólnie, koncepcja została oceniona bardzo pozytywnie. Uczestnicy podkreślili szczególnie rotację zespołów. Uczestnicy zyskali świadomość swoich mocnych i słabych stron oraz sposobów na ich przezwyciężenie zarówno w roli lidera zespołu, jak i „pracownika”. W szczególności praca zespołowa była dla uczestników przydatna.

Na koniec kilka komentarzy polskich uczestników:

TC motywuje ludzi do działania. Pomaga w rozwoju osobowości i w przelamywaniu wewnętrznych blokad. Osoby, które uczestniczyły w TC to osoby, które pragną więcej od życia i od siebie samych.

TC było dla mnie bodźcem, który zmotywował mnie do zmiany. Otworzyłam się na nowych ludzi. Nie boję się już podejmować ryzyka; nauczyłam się przekraczać swoją barierę komfortu. Dzięki wiedzy, jaką zdobyłam na kursie

pragnę kontynuować swój rozwój osobisty i spróbować zrealizować swoje plany i marzenia.

Szkolenie dało mi nową energię i motywację do działania. Zaczęłam prowadzić własny blog, i choć dopiero zaczęłam, to wierzę, że wszystko będzie dobrze. Oprócz tego napisałam wniosek o dofinansowanie ze środków UE i wkrótce otworzę własny sklep z odzieżą. Moim następnym celem jest zaprojektowanie własnej kolekcji odzieży. Zawsze chciałam zajmować się rzeczami związanymi z modą, ale do tej pory nie miałam odwagi, żeby się za to zabrać. Teraz zdobyłam tę odwagę dzięki szkoleniu TC.

Dzięki TC spojrzałem w nowy sposób na rzeczywistość. Wcześniej wszystko widziałem w odcieniach szarości. Teraz widzę jak kolorowe może być życie.

TC dało mi motywację do działania, do rozwoju siły mojej osobowości i moich umiejętności. Była to również doskonała okazja, by poznać pełny entuzjazm ludzi.

9.6. Niemcy

Instytucja: Społeczne Liceum (VHS) Freyung-Grafenau,
Germany
Czas trwania: 2009-2011, sześć miesięcy
Grupa docelowa: młodzi bezrobotni poniżej 25 roku życia

Informacje przekazane poniżej dotyczą edycji szkolenia realizowanych na VHS Freyung-Grafenau w latach 2009-2011, które stanowiły podstawę europejskiego projektu „Transferu Innowacji”.

W trakcie oryginalnego projektu, który miał miejsce w roku 2009 w Niemczech utworzone następujące zespoły strategiczne i organizacyjne:

Zespół *Organizacja/Administracja* był odpowiedzialny za: edukację i szkolenia, kontroling, dokumentację, harmonogramy, przygotowanie pracy, wskaźniki statystyczne, zarządzanie personelem oraz organizację materiałów itp.

Zespół *Zdobywanie i Analiza Informacji* był odpowiedzialny za: konkretne oferty pracy i wymagania, adresy i informacje kontaktowe potencjalnych pracodawców, poszukiwanie pracy w Internecie oraz mediach drukowanych oraz przetwarzanie tych danych dla zespołu trzeciego. Służby zatrudnienia powinny udostępnić wszystkie źródła informacji.

Zespół *Marketing/Zatrudnienie* był odpowiedzialny za następujące działania związane z ofertami pracy: kontakt z pracodawcami, weryfikacja i konkretyzacja ofert i przygotowywanie kandydatów do pracy.

Na początku projektu zadania dla każdego zespołu zostały wypracowane wspólnie z kierownikiem, kierownikami zespołów i ich zastępcami. Model może być rozszerzony o dodatkowe zespoły, które zajmują się kwestiami takimi jak edukacja i szkolenia, zarządzanie innowacjami, rozwój pracowników i marketing internetowy (w zależności od wielkości i możliwości uczestników grupy). Mogą być również tworzone zupełnie nowe zespoły.

Okolo 50% zajęć prowadzone jest na podstawie praktycznych lekcji w zespołach (TeamCoaching). Szkolenia kluczowych umiejętności i kompetencji społecznych (takich jak samorządności, komunikacji, rozwiązywania konfliktów...) odbywa się na pozostałych 50% zajęć. Szkolenie w dziedzinie aplikowania do pracy, marketingu osobistego

i szkolenia IT lub specjalne moduły w danym wydziale prowadzone są na wszystkich zajęciach.

Program zapoczątkowano we wrześniu 2009 roku we Freyung-Grafenau (Dolna Bawaria), w pierwszej edycji uczestniczyło 26 osób. Z biegiem miesięcy, a następnie lat, uczestników przybywało. Do kwietnia 2012 roku w szkoleniach wzięło udział łącznie 150 młodych osób. W tym okresie na staż przyjętych zostało 81 uczestników, co daje statystykę sukcesu w wysokości 54%.

Jak ocenili kurs sami uczestnicy?

Zaraz po prezentacji swoich cotygodniowych sprawozdań, uczestnicy regularnie mieli możliwość wypowiedzenia się na temat zeszłego tygodnia w trakcie sesji dyskusyjnej. Kilukrotnie uczestnicy stwierdzili, że wolą tę raczej „otwartą” formę nauczania niż tradycyjne lekcje, z jednej strony ponieważ tradycyjne lekcje przypominały im „nudne zajęcia w szkole”, a z drugiej strony doceniali możliwość uzyskania nowych umiejętności poprzez samodzielną naukę praktyczną. Zdarzali się uczestnicy, którzy ze zdziwieniem przekonali się, że posiadają rozwinięte zdolności przywódcze, których nigdy by się po sobie nie spodziewali i które nigdy by nie wyszły na jaw w ich codziennym środowisku. Oczywiście potrafili wskazać na jedną lub dwie słabości w roli lidera zespołu. W takich przypadkach najważniejsze dla kierownika było nie demotywować takiego osobnika, ale nakłonić go/ją, by potraktował(a) tę słabość poważnie i pracował(a) nad nią w sposób zorganizowany.

Na pytanie o to, czego się nauczył na szkoleniu, jeden z uczestników odpowiedział następująco: „Nowością dla mnie było to, że musiałem się skupić nie tylko na sobie i swoich zadaniach, ale inni też na mnie liczyli!”. Ta opinia potwierdza, że w grupach powstaje rosnące poczucie odpowiedzialności. Oczywiście, zdarzały się niezgodności co do zespołów wyłonionych przez kierownika. Pracowano nad tym wspólnie z uczestnikami, dzięki czemu ćwiczono takie kluczowe umiejętności, jak rozwiązywanie konfliktów, komunikacja, zdolność do kompromisu.

Tę innowacyjną koncepcję pozytywnie oceniło wszystkich 150 uczestników. Rosnąca chęć do działania i poczucie wspólnoty przejawiało się także tym, że domagali się wizyt w fabrykach. Po tym jak podniesiono ten temat, zespół pierwszy przygotował otwartą listę potencjalnych spółek, które można by odwiedzić. Na plenum, przy moderacji kierownika, wybrano najbardziej interesujące z nich (w szczególności biorąc pod uwagę potencjalne oferty pracy/stażu). Zespół 3 skontaktował się ze spółkami i zorganizował wizyty.

Napotkane trudności i ich rozwiązania:

Ramy programu powstały w oparciu o doświadczenia z pierwszej edycji realizowanej wśród młodych osób poniżej 25 roku życia, które ukończyły szkołę zawodową. Wybór innych grup pod względem wieku, wykształcenia itd. mógłby z pewnością mieć pozytywny wpływ na odsetek osób zatrudnionych po szkoleniu. Trzeba jednak spełnić pewne warunki, takie jak np. kwalifikacje kierownika, ponieważ to on/ona gra najważniejszą rolę w realizacji szkolenia. Równie ważną kwestią jest czas trwania kursu, powinno się unikać skrajnych odchyłeń. Dodatkowo, należy zaznaczyć, że konieczne jest stworzenie przynajmniej trzech grup, ponieważ tylko pod tym warunkiem można zapewnić wydajną zmianę ról. Wynika z tego również minimalna liczba uczestników w wysokości 15 osób, co zapewnia bezpieczną wielkość zespołu w liczbie 5 członków. Przy mniejszej liczbie uczestników nie można zagwarantować, że realizacja przyniesie oczekiwane rezultaty.

Motywacja uczestników w Niemczech okazała się ciężkim orzechem do zgryzienia. Wielu nie miało wcześniej styczności z tego rodzaju samodzielną pracą i braniem odpowiedzialności za innych. Ta innowacyjna koncepcja szkoleniowa, przez swoje nowatorstwo, na początku często wzbudza niepewność i wątpliwości. Zadania wszystkich grup muszą być wyjaśnione bardzo jasno i należy się upewnić, że wszyscy je zrozumieli. Jedynie jasna struktura pozwoli liderom zespołów skutecznie zarządzać swoimi grupami. W dodatku, już po pierwszym spotkaniu

kierownik powinien znać z grubsza profile umiejętności uczestników i wyznaczyć na pierwsze spotkania odpowiednio uzdolnionych liderów.

Ze względu na bardzo różnorodny charakter grup, można się też spodziewać, że część uczestników będzie przepracowana lub przeciwnie, będzie się nudzić. Różny poziom wiedzy i doświadczenia spowodował, że wyszły na jaw duże różnice w wydajności pracy. W dodatku, wielu spośród najmłodszych uczestników nie miało wcześniej okazji sprawdzić się w roli lidera. W takich sytuacjach kierownik szczególnie blisko monitorował postępy i wspierał takie osoby. Brakujące lub niewystarczające umiejętności jednych uczestników mogli skompensować inni członkowie zespołu, i tak, „słabsi” uczestnicy mogli się uczyć od tych bardziej doświadczonych. Najważniejsze jednak, że liderzy zespołów nauczyli się rozpoznawać silne strony członków swoich grup i potrafili je wykorzystać. Tutaj też kierownik służył doradztwem.

Wnioski:

Szczególnie zwróciło uwagę rosnące poczucie wspólnoty i przywiązanie do grupy. Ta solidarność przetrwała jeszcze długo po zakończeniu szkolenia. Praca zespołowa z pewnością miała pozytywny wpływ na kluczową umiejętność jaką jest branie odpowiedzialności nie tylko za siebie, ale i za innych. Znalezienie stażu na rynku pracy zainspirowało uczestników do dalszej pracy nad osiągnięciem swoich celów.

Początkowe wątpliwości i niepewność, co do konieczności pracy w grupie, jakie żywiła część uczestników również potwierdza wartość wsparcia edukacyjnego w zakresie pracy zespołowej, ponieważ nie każdy uczestnik miał wcześniej możliwość sprawdzenia się w roli lidera lub pracy w większej grupie nad wspólnym celem. Koncepcja TC daje uczestnikom wyjątkową okazję na to, by wcielić się w różne role. Opinie uczestników z sesji dyskusyjnych, że szkolenie bez wątpienia było pomocne oraz bardzo dobre wyniki przyjęcia na staże potwierdzają sens dalszego rozwoju koncepcji.

10. Ewaluacja

Dobry przegląd poziomu zadowolenia uczestników, niemierzalnych wskaźników sukcesu, mocnych stron koncepcji oraz sugestii na przyszłość uzyskano ze standaryzowanych ankiet ewaluacyjnych. Składały się na nią pytania, na które należało odpowiedzieć ośmioma pełnymi zdaniami lub ocenić na skali od 1 do 5, gdzie 1 znaczyło „stanowczo się nie zgadzam”, a 5 znaczyło „stanowczo się zgadzam”.

W pierwszej edycji szkoleń w ramach projektu europejskiego „Transferu Innowacji”, która odbyła się w roku 2013 w Austrii, Włoszech i Hiszpanii, udział wzięło 40 uczestników. W drugiej edycji, w roku 2014, udział wzięło 76 osób z Austrii, Polski, Hiszpanii, Irlandii i Włoch.

Od wszystkich uczestników zebrano ankiety ewaluacyjne i na ich podstawie stworzono ankietę zbiorczą w celu określenia, co najbardziej podobało się uczestnikom oraz co należałoby poprawić w przyszłych edycjach.

Uczestnicy najwyżej ocenili poniższe aspekty:

- Dobra organizacja kursu i odpowiednie lokalizacje
- Trenerzy, którzy zaprojektowali bardzo zadowalający program
- Materiały były bardzo ciekawe i atrakcyjne
- Fakt, że kurs poprawił ich umiejętności

Co prawda, wszystkie aspekty ogólne były ocenione wysoko, to najgorzej spośród nich oceniono czas, jaki przeznaczono na moduły szkoleniowe.

Było też kilka kwestii niższej wagi (10,5%), które zostały ocenione neutralnie:

- informacje, które uczestnicy otrzymali przed rozpoczęciem kursu, a także w odniesieniu do miejsca, gdzie zorganizowano kurs pilotażowy.
- organizacja zajęć i uczucie, że poprawili umiejętności ważne dla ich przyszłej kariery zawodowej

Uczestników poproszono również o sugestie lub komentarze na temat treści szkolenia, czasu jaki poświęcono różnym tematom i modułom szkoleniowym, materiałów itp. Uczestnicy wypowiedzieli się na temat pozytywnych aspektów i mocnych stron szkolenia, ale także na temat słabych stron i kwestii do poprawy:

Co się tyczy mocnych stron, uczestnicy podkreślali:

- Szkolenie było bardzo interesujące dla większości uczestników, pomogło im nauczyć się nowych rzeczy i dowiedzieć się czegoś o sobie
- Praca w zespołach została oceniona bardzo pozytywnie, ponieważ umożliwiła budowanie pozytywnych relacji i rozwój wspólnych kompetencji kluczowych, takich jak komunikacja interpersonalna, umiejętności komunikacyjne i zdolności przystosowawcze
- Organizacja pracy na każdy temat polegająca na wykonywaniu zadań była oceniona bardzo pozytywnie, ponieważ przyczyniła się do rozwoju pomysłów i pozwoliła na określenie strategii i biznes planu

Niektórzy uczestnicy zwrócili uwagę na pewne słabości lub kwestie do poprawy:

- Więcej czasu na przerobienie całego materiału szkoleniowego, szczególnie tej jego części, która dotyczy poszukiwania ofert pracy. Ten problem braku czasu dodatkowo pogarszała rotacja zespołów, ponieważ było naprawdę mało czasu na każdą grupę.
- Bardzo istotne jest, żeby trenerzy i moderatorzy mieli naprawdę wysokie zdolności motywacyjne

- Nadzór nad uczestnikami należy wzmocnić
- Problemy techniczne (nie działające laptopy)
- Lepsze wyjaśnienie kluczowych elementów projektu i więcej czasu na pracę nad zadaniami.

10.1. Treść szkolenia

Po pierwszej edycji, 85% uczestników przyznało, że treść kursu pomogła im w rozwoju umiejętności potrzebnych przy poszukiwaniu pracy. Część uczestników spodziewała się, że znajdzie pracę już w trakcie kursu lub zaraz po jego ukończeniu a jedna osoba stwierdziła, że uzyskała tę wiedzę już wcześniej.

Zaledwie 7 spośród 76 uczestników drugiej edycji kursu pilotażowego oceniła go na 3 lub gorzej. Powodem takiej oceny, ich zdaniem, było to, że nie wydawało im się, żeby szkolenie cokolwiek im dało, jeśli chodzi o poszukiwanie pracy. Inni nie byli przekonani, czy znajdują pracę, czy też nie. Niemniej jednak, jest to bardzo mały odsetek ankietowanych.

Na pytanie „Jaka część kursu była, Twoim zdaniem, najbardziej interesująca?” ankietowani odpowiedzieli:

- Stworzenie profili i dyskusje
- Praca w grupach, obserwowanie interakcji uczestników, dążenie do realnego celu
- Dynamika grupowa i konkretność projektu
- Wcielanie się w różne role, bycie liderem
- Rozwiązywanie problemów
- Aktywne poszukiwanie pracy
- Praca zespołowa, przydział do grup i współpraca
- Jednoczesna nauka teorii i praktyki
- Aktywny udział
- Rotacja
- Kulturalna komunikacja
- Samo-wiedza i doświadczenie siebie, odkrywanie siebie

- Poznanie własnych umiejętności i mocnych stron
- Przygotowanie do poszukiwania pracy i stażu: listy motywacyjne, streszczenia i wideo – CV, przygotowanie do rozmowy kwalifikacyjnej, portfolio itp.)
- Poszukiwanie inspiracji w innych przedsiębiorstwach
- Zastosowanie teorii w prawdziwym biznesie
- Korzystanie z sieci w celach marketingowych

Na pytanie “Jakie treści usunął(ęła)byś dla przyszłych kursantów” uczestnicy odpowiedzieli następująco:

- Zarządzanie czasem
- Video-CV
- Kulturalna komunikacja
- Rotacja
- Sesje plenarne

10.2. Metodologia szkolenia

Odpowiedzi na pytanie “w mojej opinii wykorzystana metodologia jest odpowiednia” można podsumować następująco:

W pierwszej edycji metodologia była oceniona bardzo pozytywnie przez wszystkich uczestników. Większość (85%) uznała, że jest odpowiednia lub bardzo odpowiednia. W drugiej edycji, tylko 7 osób oceniło ten aspekt na 3 lub gorzej. Jedynym powodem jaki wymieniono – nie było wielu komentarzy w tej kwestii – było to, że szkolenie powinno być bardziej precyzyjne, by osiągnąć lepsze skutki.

10.3. Praca w grupach

Po pierwszej edycji kursów prawie 93% uczestników uznało zasadę rotacji za interesującą lub bardzo interesującą. Część osób wskazała, że zwiększa ona poziom aktywnego uczestnictwa w szkoleniu, chociaż

taka praca wymaga więcej czasu. Były też dotakowe wyjaśnienia zasady rotacji.

Uczestnicy drugiej edycji oceniali kurs na ogół bardzo pozytywnie. Wspomniano tylko o kilku słabościach lub kwestiach związanych z pracą grupową, które można by poprawić (9 osób na 76 oceniło na 3 lub gorzej). Ogólnie, wszyscy uczestnicy byli zadowoleni z możliwości nauczenia się czegoś od innych uczestników grupy, a zamiana ról była zasadniczo postrzegana bardzo pozytywnie.

10.4. Poprawa pracy grupowej

Wyniki ankiet uczestników pierwszej edycji kursu wskazują, że ponad 90% kursantów uważa, że ich umiejętności w zakresie pracy grupowej się poprawiły.

W przypadku drugiej edycji tylko 9 spośród 76 ankietowanych oceniło tę kwestię na 3. Nie dodali jednak ze swojej strony żadnego negatywnego komentarza dla umotywowania swojej oceny. Jedyne komentarze jakie padły to ten, że bywały konflikty w grupach. Nie oznacza to, że dana osoba nie poprawiła swoich umiejętności, ale mogło to sprawić, że doświadczenie było gorsze niż się spodziewano.

10.5. Mocne i słabe strony

W pierwszej edycji, praca zespołowa i metoda partycypacyjna zostały przez większość uczestników ocenione jako bardzo mocne strony. Również zasada rotacji wydawała się być atrakcyjna i interesująca, ponieważ pozwalała kursantom zmieniać stanowiska i sprawdzać się w różnych rolach i przyjmować różne odpowiedzialności z jakimi spotykają się w każdej firmie. Pozwoliło to im także nauczyć się umiejętności przywódczych.

Innym aspektem, który oceniono bardzo pozytywnie była okazja by nauczyć się czegoś więcej o sobie, o swoich mocnych i słabych stronach oraz jak improwizować, kiedy sytuacja jest niesprzyjająca.

W drugiej edycji, najbardziej istotne odpowiedzi były następujące:

- Praca zespołowa
- Motywacja
- Wiedza o sobie
- Prawdziwe doświadczenie w pracy
- Rozwiązywanie problemów i zarządzanie kryzysowe
- Rotacja
- Współpraca vs Konkurencja

10.6. Kwestie do poprawy

Po pierwszej rundzie ocen pojawiły się następujące sugestie:

Zarządzanie czasem powinno być głębiej poruszone. Opinie uczestników wskazują, że istnieje zapotrzebowanie na dłuższe kursy pilotażowe, aby mieć więcej czasu na pracę w grupach i na przewidziane działania. Niektórzy z uczestników zaproponowali, że w ramach kursu powinny być symulowane rozmowy kwalifikacyjne. Niektórzy żądali też lepszej organizacji kursu pilotażowego i więcej wyjaśnień dotyczących pracy, która ma być przeprowadzona w grupach oraz w kwestii organizacji grupy.

Po drugiej rundzie ocen respondenci poprawiliby następujące aspekty (w kolejności ważności):

- Harmonogram, czas szkolenia
- Rotacja lidera zespołu: niektórym nie podobało się, że inni uczestnicy byli liderami zespołu po tym, jak sami pełnili tę rolę
- Więcej interakcji i uprzejmości między uczestnikami

10.7. Czy uczestnicy poleciliby szkolenie?

Szkolenie TC poleciliby innym 97% uczestników pierwszej edycji kursu.

Uczestnicy byli bardzo zadowoleni ponieważ mieli okazję wymienić się pomysłami z innymi osobami; nauczyć się czegoś od innych kursantów; rozszerzyć swoją prywatną i zawodową sieć znajomości oraz zdobyć bezpośredni kontakt z firmami. Uczestnicy bardzo pozytywnie ocenili także fakt, że organizacja kursu zakładała dualny charakter teoretyczno-praktyczny wraz z możliwością rozwoju różnych zdolności i kompetencji, tj. przywództwo, praca zespołowa, radzenie sobie z pozytywnymi i negatywnymi opiniami.

W przypadku drugiej edycji 74 z 76 uczestników poleciliby szkolenie innym osobom.

Powody to: (opinie uczestników)

- Kurs wspomaga osoby poszukujące pracy lub stażu poprzez dostarczanie narzędzi poszukiwania pracy, a także pomaga docenić siebie samego
- Uczestnicy czują się pewniej poszukując pracy
- Umiejętności wypracowane przez uczestników są istotne
- Jest to dobry sposób na promowanie i zwiększenie zdolności zarządzania sobą i innymi. Oferuje on możliwość wypróbowania nauczanych teorii w praktyce
- Jest to ciekawa symulacja powiązana z różnymi obszarami
- Od trenerów i kolegów można się wiele dowiedzieć, to mi bardzo pomogło w trakcie późniejszych rozmów kwalifikacyjnych
- Poznanie lepiej siebie samego, wzmocnienie pracy zespołowej, nowe sposoby na znalezienie pracy
- Przemawianie publiczne
- Motywacja: Nowe umiejętności
- Pomaga uzyskać dodatkowe informacje na temat rynku pracy.

10.8. Dodatkowe pomysły i komentarze

W ostatniej części ankiety ewaluacyjnej ankietowani mogli swobodnie wyrazić dodatkowe pomysły lub sugestie. Bardzo ważne jest, że sami uczestnicy – zgodnie z tym, co napisali w ankiecie – poczuli się zmotywowani i wzmocnieni, by stawić czoło poszukiwaniom i znaleźć pracę. W kontekście wysokiego bezrobocia wśród młodzieży jest to niezwykle istotne. Uczestnicy przekonali się także, że jeśli poszukiwanie pracy ma się powieść, to konieczne są zarówno umiejętności techniczne, jak i odpowiednie zasoby.

10.9. Niemierzalne wskaźniki sukcesu

Partnerzy projektu rozpoznali następujące „niemierzalne wskaźniki sukcesu” z doświadczenia kursów pilotażowych:

- Zwiększona samoocena
- Rozwój osobisty
- Poznanie swoich celów i podjęcie dalszych kroków
- Wejście w posiadanie dodatkowych umiejętności i narzędzi do poszukiwania pracy
- Orientacja na rynku pracy

10.10. Przewidywane rezultaty

Co się tyczy przewidywanych rezultatów, to trzeba przyznać, że udało się osiągnąć tylko częściową integrację uczestników z rynkiem pracy, tzn. dzięki TeamCoaching poprawiono wyłącznie wskaźniki bezrobocia krótkoterminowego. Szczególnie w przypadku Włoch i Hiszpanii, gdzie bezrobocie jest tak wysokie, że partnerzy uznali, że TeamCoaching nie może wpłynąć na rynek pracy i w związku z tym TeamCoaching nie jest instrumentem rynku pracy. Jednocześnie, wielokrotnie powtarzano, że TeamCoaching jest doskonałym narzędziem edukacji zawodowej w zakresie zwiększania szans na zatrudnienie, rozwoju osobistego i zdobywania kluczowych kompetencji oraz że kur-

sanci wiele zyskali z uczestnictwa w szkoleniu. Mówiąc ogólnie, kursanci mieli okazję odświeżyć i wyszkolić nowe umiejętności kluczowe, wzmocnić swoją osobowość, lepiej poznać własne cechy i zdolności oraz nauczyć się lepszej orientacji na rynku pracy. Wszystko to zwiększyło ich pewność siebie oraz szanse na zatrudnienie.

Korzyści ze szkolenia można ocenić dopiero kiedy program się skończy, ponieważ w zamierzeniu ma ono charakter długoterminowy i trwałe. Procesy edukacyjne nie kończą się wraz z końcem kursu, a ich efekty często wychodzą na jaw dopiero po dłuższym czasie.

11. Zdjęcia ze szkolenia

http://www.leonardo-teamcoaching.de/index.php?key=galeriedetail&gale_id=14



12. Podsumowanie

Wszyscy partnerzy widzą w TeamCoaching skuteczne narzędzie rozwoju osobowości i zdobywania nowych lub odświeżania posiadanych umiejętności kluczowych, które są niezbędne w dzisiejszej pracy. Bardzo pozytywne oceny uczestników oraz fakt, że życzyliby sobie, żeby moduły i działania trwały dłużej świadczy o zorientowanym na procesy i partycypacyjnym charakterze podejścia TeamCoaching. Świadomość własnych zdolności; praca nad swoją osobowością a także umiejętność współpracy w ramach zespołu, refleksja przy wsparciu specjalistów od rozwoju zawodowego, orientacja i integracja z rynkiem pracy, nowe narzędzia poszukiwania pracy, jasne określenie własnych celów, doradztwo w sprawach zawodowych i osobistych oraz zwiększone szanse na rynku pracy to tylko niektóre elementy, jakie należy wymienić opisując powodzenie projektu TeamCoaching.

Koncepcja była nie tylko uznana i bardzo pozytywnie oceniona przez uczestników szkoleń; również organizacje partnerskie i trenerzy docenili ją jako przydatne narzędzie edukacji zawodowej. Partnerzy wykorzystują metodologię TeamCoaching nawet po zakończeniu projektu. Tak więc, TeamCoaching można tylko polecić innym instytucjom, kierownikom projektów, „concept developerom”, trenerom oraz doradcom osobistym i zawodowym w całej Europie.