



Fundusze
Europejskie
Wiedza Edukacja Rozwój

Unia Europejska
Europejski Fundusz Społeczny



„Skrzydła dla innowacji przyszłością dojrzałej edukacji”

HPR GROUP SP. Z O.O. SELECTONE SP.K.

Action Learning

innowacyjna metoda
podnosząca kompetencje
kadry wyższego i
średniego szczebla
managerskiego

Izabela Kluzek

2017-12-14



Spis treści :

Streszczenie.....	2
1. Opis projektu.....	2
1.1. ACTION LEARNING.....	3
1.2. CASE CLINIC.....	6
1.3. Założenia świata VUCA.....	7
1.4. Doświadczenia własne pracy team coachingowej z zespołami i grupami.....	11
2. Opis metody.....	12
2.1. Cel korzystania z narzędzia.....	12
2.2. Wymagania dla organizacji, zespołu i grupy.....	13
2.3 Role Uczestników.....	14
2.4. Poszczególne elementy metody.....	15
3. Stosowanie metody.....	20
3.1. Częstotliwość stosowania metody.....	20
3.2. Fazy wdrożenia metody.....	21
3.3. Faza prezentacji.....	21
3.4. Faza ewaluacji.....	21
3.5. Faza implementacji.....	27
4. Wyzwania we wdrażaniu narzędzia.....	27
5. Dodatki.....	29
5.1. Tabelka z przykładowymi kompetencjami lidera.....	29
5.2. Schemat prowadzenia sesji z użyciem metody.....	30
6. Bibliografia.....	32



Streszczenie

Poniższy materiał opisuje innowacyjną metodę wewnętrznego modelu pracy zespołów. Model ten umożliwia rozwiązywanie pilnych i złożonych problemów, jednocześnie ucząc się umiejętności liderkich i interpersonalnych.

1. Opis projektu

Efektem realizacji projektu jest wypracowanie wewnętrznego modelu pracy zespołu. Pozwala on na rozwiązywanie pilnych i złożonych problemów, jednocześnie ucząc się umiejętności liderkich, interpersonalnych, czy zespołowych.

Narzędzie bazuje na różnych metodach łącząc w sobie pracę w obszarze kilku elementów. Opiera się jednocześnie na zasadzie prostoty. Dzięki zastosowaniu metody, zespoły pracują nad rozwiązywaniem problemów, czy też poszukiwaniem innowacyjnych rozwiązań. Rozwijają kompetencje interpersonalne, doskonałą umiejętność pracy w kulturze feedbacku, a także umiejętności dostrzegania złożoności sytuacji, w której znajdują się wraz z otoczeniem.

Innowacyjne narzędzie będzie bazować na założeniach metody Action Learning, Case Clinic z teorii U, a także odpowiedzi na wyzwania świata VUCA.

Kilka słów o metodach, które były inspiracją do powstania nowego narzędzia.



1.1. ACTION LEARNING

Metoda Action Learning to zapoczątkowana przez Rega Revansa, a rozwinięta przez prof. Michaela Marquardta metoda, która okazała się niezwykle efektywna w środowisku biznesowym. Polega na tym, że grupa 4 - 8 osób rozwiązuje rzeczywiste problemy, opracowuje plany działań, wdraża je, a przy tym nieustannie się uczy. Action Learning niweluje dygresje, sprowadza pracę grupy do konkretnego, uruchamia kreatywność, poszerza perspektywy, usprawnia pracę zespołu, a także umożliwia ćwiczenie wszystkich możliwych umiejętności przywódczych i interpersonalnych.

Metoda zakłada pracę nad realnymi problemami w rzeczywistej grupie, co stanowi mocniejsze i efektywniejsze doświadczenie dla uczestników. W przeciwieństwie do sytuacji ćwiczeniowych, generuje większą odpowiedzialność i pogłębione uczenie się. Co więcej, pracuje na rzeczywistych problemach i wyzwaniach. Uczy przez doświadczenie i działanie, a nie przez teorie, czy studia przypadków. Wymaga zdefiniowania prawdziwego problemu leżącego u podłoża widocznych objawów przed określeniem celów i rozwiązań. Dociera do tego, co rzeczywiście może zatopić firmę lub zespół, a nie tylko do tego, co widać nad powierzchnią wody. Wymaga podejmowania działań po każdej sesji. Uczy zadawania celnych pytań przed formułowaniem odpowiedzi. Rozwija myślenie systemowe. Wymaga aktywnego i uważnego słuchania przez swoje dwie fundamentalne zasady. Sprowadza pracę zespołu do maksymalnego konkretnego - w trakcie sesji nie ma dygresji, ocen, „dobrych rad” i długich, niechcianych wypowiedzi. Rozwija umiejętności interpersonalne wybrane przez samych członków grupy, którzy udzielają sobie nawzajem informacji zwrotnej. Obecność wyszkolonego coacha zapewnia ciągłe uczenie się i wzrost jakości pracy.

Problem musi być ważny (co zwiększa motywację zespołu), złożony (czyli nie ma na niego jednego rozwiązania) i pilny (co zwiększa zaangażowanie w pracę). Od typowego modelu rozwiązywania problemu różni się to tym, że wygenerowane rozwiązania nie są powierzchowne, w generowaniu rozwiązań nie są zaangażowani tylko eksperci i nie skupiamy się na typowych objawach problemu, które są widoczne. Zyskujemy natomiast różnorodność spojrzeń na



„Skrzydła dla innowacji przyszłością dojrzałej edukacji”

dany problem dzięki różnorodności w grupie, skuteczny rozwój zespołu pracującego nad rozwiązaniem problemu, wzrost jakości przywództwa, przełomowe rozwiązania i pracę nad realnym problemem.

Po każdym spotkaniu zespół podejmuje działania, z których potem może się uczyć, czyli świadomie wyciągać wnioski na przyszłość. „Uczenie się. Rozumiane jest jako nieustanne wyciąganie wniosków z podejmowanych działań i podnoszenie jakości pracy. Zachodzi na 3 poziomach: indywidualnym, zespołowym i organizacyjnym.”¹. Działania muszą być podejmowane po każdej sesji, gdyż nie jest to spotkanie typu burza mózgów a metoda do wdrażania konkretnych działań. „Gdy droga do celu jest znana i można jasno zdefiniować kroki, planowanie może okazać się działaniem o nieocenionej korzyści. Gdy jednak sytuacja jest złożona, nie wiemy co nas czeka po drodze i trudno określić kolejne kroki, wówczas nie ma czego planować i może okazać się, że skuteczniej jest zacząć działać i doskonalić pracę w trakcie”².

Action learning opiera się na pytaniach, które przenoszą poza schemat, umożliwiają głęboką refleksję, prowadzą do przełomowego myślenia, podważają utarte założenia. W kontekście pracy zespołowej – formuła pytań i odpowiedzi niweluje jakiegokolwiek dygresje, sprowadza pracę grupy do konkretnego. Pytania otwierają synapsy w mózgu, dając nam dostęp do informacji, które wcześniej nie były wyrażone i oczywiste.

Action Learning uczy zadawania celnych pytań przed sformułowaniem odpowiedzi. Rozwija myślenie systemowe czyli umiejętność spojrzenia z lotu ptaka na sytuację, z dostrzeżeniem wszystkich jego elementów jako części większej całości. Wymaga aktywnego i uważnego słuchania przez swoje dwie fundamentalne zasady.

ZASADA 1

WYPOWIEDZI TYLKO W ODPOWIEDZI NA PYTANIA. KAŻDY MOŻE ZADAĆ PYTANIE KAŻDEMU W DOWOLNYM MOMENCIE.

ZASADA 2

COACH JEST UPOWAŻNIONY DO INTERWENCJI, GDY WIDZI MOŻLIWOŚĆ DO UCZENIA SIĘ.

¹ www.wialpoland.org

² www.wialpoland.org



„Skrzydła dla innowacji przyszłością dojrzałej edukacji”

Formuła pytań i odpowiedzi sprowadza pracę zespołu do maksymalnego konkretności - w trakcie sesji nie ma dygresji, ocen, „dobrych rad” i długich, niechcianych wypowiedzi. Metoda ta rozwija umiejętności interpersonalne wybrane przez samych członków grupy, którzy udzielają sobie nawzajem informacji zwrotnej w dwóch obszarach: co robimy dobrze? Co możemy robić lepiej?. Tak ujęte pytania mają zachęcać do poszukiwania pozytywnych przykładów, potwierdzenia danej kompetencji a nie w kierunku wytykania błędów i niedociągnięć. Obecność wyszkolonego coacha zapewnia ciągłe uczenie się i wzrost jakości pracy. Coach dba o uczenie się, obserwuje i również zadaje pytania. Interweniuje wtedy gdy dostrzega okazję do uczenia się dla grupy lub indywidualnych osób. Coach reprezentuje cechy dobrego lidera.

Amerykańskie badania wśród 64 menadżerów, realizowane w 31 organizacjach pokazują, że uczestniczący w programach menadżerowie uznali metodę za znacznie podnoszącą efektywność. Zarówno w obszarze indywidualnym, jak i organizacyjnym. W przeciwieństwie do tradycyjnych programów szkoleniowych zorientowanych wykładowo i prezentacyjnie - projekty Action Learning traktują proces nauczania i rozwoju jako naukę poprzez doświadczenie i bieżące rozwiązywanie problemów kluczowych z punktu widzenia aktualnej sytuacji. Autorzy badań sugerują, że uczenie metodą Action Learning może wypełnić lukę w obecnych kompetencjach menadżerów (Tushman & O'Reilly, 2007).

W 2005 roku amerykański Business Week uznał tę metodę za kluczową w rozwiązywaniu problemów przez menadżerów, a w 2008 roku badania prestiżowego American Society for Training and Development wykazały, że:

65 proc. programów rozwoju kadry zarządzającej, wykorzystuje Action Learning jako najlepsze dostępne narzędzie.

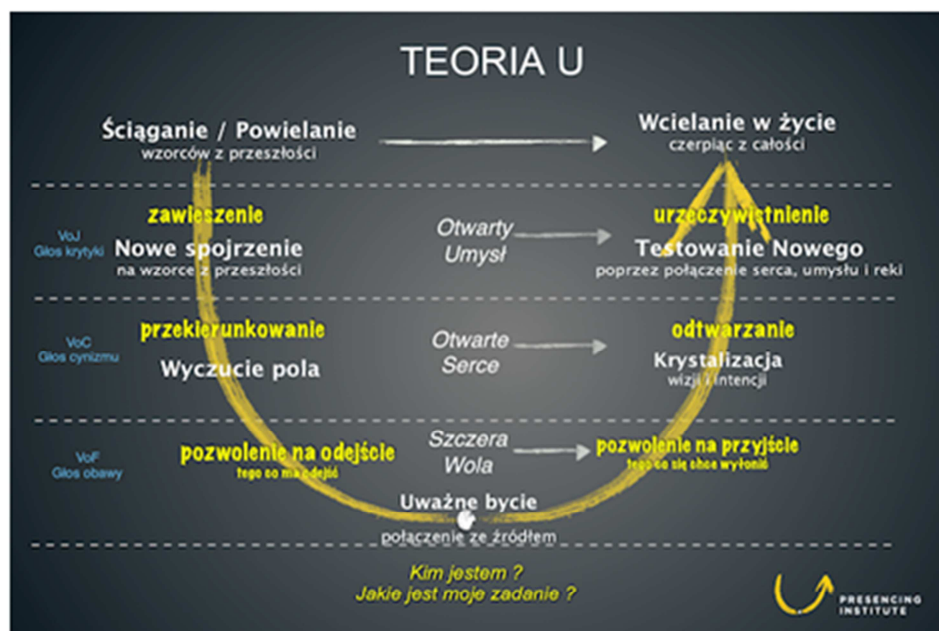
Boeing w oparciu o tę technikę stworzył globalny program liderów, który w badaniach został uznany za bardzo skuteczny w uczeniu managerów wyższego szczebla kompetencji kluczowych dla prowadzenia biznesu:



„Skrzydła dla innowacji przyszłością dojrzałej edukacji”

Prawie 50 proc. uczestników potrafiło określić konkretne zmiany w zachowaniach na poziomie globalnym jako efekt programu. Do tego, 90 proc. uczestników programu wspiera jego kontynuację.³

1.2. CASE CLINIC



Jest to jedna z metod prezentowana przez Otto Scharmera, autora Teorii U, naukowca, badacza, wykładowcy i coacha pracującego w MIT. Celem tej metody jest odnalezienie innowacyjnych rozwiązań poprzez pracę grupową. Używa się przy tym głębokiego słuchania - wsłuchując się w potrzeby, dostrzegając to co się wyłania ze wspólnej pracy i wspólnego odczuwania sytuacji. Na bazie tego poszukiwane jest rozwiązanie, które wykracza poza dotychczasowe. To narzędzia proste, a zarazem wymagające doskonalenia umiejętności takich jak: empatyczne i generatywne słuchanie, zadawanie pytań, często transformujących, pytań sięgających sedna problemu - po to by w rezultacie znaleźć innowacyjne rozwiązanie. To narzędzia pozwalające budować zaangażowanie zespołów oraz grup poprzez współodczuwanie problemu. Uczy

³ <https://businessinsider.com.pl/strategie/zarzadzanie/action-learning-w-zarzadzaniu-jak-coachowac-zespol-w-pracy/vtd8b2z>



„Skrzydła dla innowacji przyszłością dojrzałej edukacji”

udzielania informacji zwrotnej z poziomu „serca” czyli w kontakcie z emocjami, wykorzystując umiejętności empatycznego słuchania i empatycznego dialogu. Jego forma jest prosta i bazuje na jasno określonej strukturze. Efektywność narzędzia uzależniona jest od poziomu umiejętności uczestników. Im większy poziom empatii, tym lepsze rezultaty.

1.3. Założenia Świata VUCA



Boże drogi!
Naprawdę nie mogę wiedzieć, co się
wydarzy.
Jak wobec tego mam podejmować
decyzje o przyszłości?

STUART KAUFFMAN



Akronim VUCA pochodzi od słów: volatility (zmienność), uncertainty (niepewność), complexity (złożoność) i ambiguity (niejednoznaczność). Łączy cztery rodzaje wyzwań, które wymagają różnych podejść lub jednego zintegrowanego. Świat, w którym obecnie funkcjonujemy stawia przed liderami oraz managerami nowe wyzwania. Funkcja managera, jak i rola lidera zostają zredefiniowane. Powoduje to, że na pierwszy plan wysuwają się inne kompetencje. Od lidera VUCA oczekuje się budowania zaufania w zespole, zaufania do siebie i organizacji, tolerancji, prawa do popełniania błędów czy też

„Skrzydła dla innowacji przyszłością dojrzałej edukacji”

otwartości na eksperymentowanie i innowacyjne rozwiązania. Oczekuje się słyszenia potrzeb innych, by w rezultacie skuteczniej odpowiadać na wyzwania.

Taka rzeczywistość wymaga od pracownika wzmocnienia określonych kompetencji:

- Umiejętność nawiązywania relacji z innymi, szacunek do innych ludzi i umiejętność wzbudzania ich zaufania
- Akceptacja ciągłego procesu zmiany i szybkie wdrażanie nowości w życie zawodowe
- Zdobywanie wiedzy w praktyce poprzez podejmowanie się nowych wyzwań, znacznie wykraczających poza dotychczasowe wąskie pole specjalizacji
- Umiejętność selekcjonowania informacji i na ich bazie proponowanie praktycznych rozwiązań
- Świetna organizacja własnej pracy (samodyscyplina, odpowiedzialność za podjęte działania i wysoka świadomość projektowego rytmu pracy)

Cenne są osoby, które potrafią myśleć twórczo w sytuacji kryzysowej i zarazem nie boją się pracy zespołowej. Tym samym warto podkreślić, że nie oznacza to wyparcia się indywidualizmu. Chodzi raczej o wspólne działanie i niekonfliktowość w sytuacjach, gdy jest to niezbędne.

Tym co ma znaczenie, jest raczej umiejętność kreatywnego dostosowania się do zmieniających się warunków oraz biegłość w rozwiązywaniu problemów, czyli umiejętność twórczego myślenia przy rozwiązywaniu problemów. Oznacza to jasne określenie problemu, zaprojektowanie i dostarczenie właściwego rozwiązania, a następnie prześledzenie całego procesu rozwiązywania problemu i wyciągnięcie wniosków, które pozwolą udoskonalić proces w przyszłości (Lee Crockett “Literacy is not enough. 21th Century Fluencies for the Digital Age”)

Johansen zaproponował, aby organizacje w odpowiedzi na VUCA zdobyły następujący zestaw umiejętności: Vision (Wizja), Understanding (Zrozumienie), Clarity (Jasność), oraz Agility (Elastyczność).



„Skrzydła dla innowacji przyszłością dojrzałej edukacji”

Czyli:

„V(olatility) można przeciwstawić V(ision). Zdaniem Johansena posiadanie wizji działania organizacji jest szczególnie istotne w burzliwych czasach, pozwala jej przetrwać występujące turbulencje.

U(ncertain) można przeciwstawić U(nderstanding). Zdaniem Johansena organizacje, które posiadły umiejętności komunikacyjne, wykraczające poza standardowe ramy poszczególnych obszarów biznesowych mają dużą szansę na realizację wcześniej określonej wizji.

C(omplexity) można przeciwstawić C(larity). Johansen zauważa, że powinny zostać wprowadzone odpowiednie procesy zarządcze pozwalające dostarczyć decydentom informacji, które są niezbędne do podejmowania właściwych decyzji.

A(mbiguit) można przeciwstawić A(gility). Johansen wskazuje, że organizacje powinny posiadać zdolność szybkiej adaptacji i przeprowadzani zmian, dostosowujących zasady ich funkcjonowania do chaotycznego otoczenia.”⁴

Dlatego właśnie nowe narzędzie nie tylko ma pomóc w rozwiązywaniu problemów, ale także rozwijać powyższe kompetencje w zespołach - tak aby mogły skuteczniej oraz adekwatniej odpowiadać na wyzwania przed którymi stoją.

⁴ <http://transformacjait.pl/>

„Skrzydła dla innowacji przyszłością dojrzałej edukacji”

	Motor do zmiany:	Efekt:	Potrzeba:
Volatility (Zmienność)	<ul style="list-style-type: none"> - natura zmiana - dynamika zmiany - tempo i znaczenie zmiany 	<ul style="list-style-type: none"> - ryzyko - niestabilność - przepływ 	Wizja: <ul style="list-style-type: none"> - podjęcie działania, - zmiana sposobu sondowania
Uncertainty (Niepewność)	<ul style="list-style-type: none"> - nieprzewidywalność - niespodziewane sytuacje - nieznanne Rezultaty 	<ul style="list-style-type: none"> - sparaliżowane decyzje ze względu na zbyt dużą ilość informacji, -chaos informacyjny 	Zrozumienie: <ul style="list-style-type: none"> - szersze rozumienie i - poszukiwanie różnych perspektyw
Complexity (Kompleksowość)	<ul style="list-style-type: none"> - współzależność zadań - wielowątkowe efekty - różne wpływy 	<ul style="list-style-type: none"> - brak produktywności - rozdwojenie 	Jasność <ul style="list-style-type: none"> - koncentracja na głównym celu - kreatywność - elastyczność
Ambiguity (Niejednoznaczność)	<ul style="list-style-type: none"> - idealny vs. aktualny - trudność w interpretacji 	<ul style="list-style-type: none"> - brak zaufania i zwątpienie - błędy w podejmowaniu decyzji - trudności w tworzeniu innowacji 	Zwinność : <ul style="list-style-type: none"> -Podejmowanie decyzji Innowacja

Narzędzie to odpowiada na potrzeby VUCA, ponieważ pozwala uzyskać jasność - zrozumieniem uzyskać wizję - a w efekcie podjąć szybką decyzję. Narzędzie jest proste oraz zawiera w sobie wszystkie elementy:



ZROZUMIENIE :

Szersze rozumienie i zauważenie różnych perspektyw poprzez pracę grupową nad jasnym zdefiniowaniem celu. Głównym elementem pracy jest wyłonienie i dobre dookreślenie celu lub nazwanie problemu.

JASNOŚĆ :

Po wyłonieniu jasno określonego celu następuje praca w jego obszarze. Koncentracja na rozwiązaniu problemu, czy poszukiwania kreatywnych rozwiązań. W ramach pracy wykorzystuje się różne perspektywy, tak aby pozwoliły one wnieść jak najwięcej możliwości.

ZWINNOŚĆ :

W efekcie w krótkim, jasno dookreślonym czasie, pojawia się przestrzeń na podjęcie decyzji - wyborze najbardziej adekwatnego rozwiązania.

WIZJA :

Poprzez korzystanie z umiejętności głębokiego słuchania oraz transformujących pytań, uzyskuje się jasną wizję. Sposób zbierania informacji jest inny, bo oparta na lepszym słyszeniu i rozumieniu potrzeb własnych, innych, społeczności czy świata.

1.4 Doświadczenia własne pracy team coachingowej z zespołami i grupami

Jako coachowie HPR Group realizując team coachingi w organizacjach a także realizując coachingi grupowe zaobserwowaliśmy iż praca z różnymi perspektywami członków zespołu lub grupy bardzo mocno wzbogaca pojawiające się rozwiązania. Jednocześnie to co stanowi duże wyzwanie to utrzymanie procesu coachingowego w ryzach. Uczestnicy często nie słuchają siebie nawzajem, nie dają sobie dojść do głosu, przerywają własne wypowiedzi co powoduje chaos i utrudnia prace. Narzędzia pracy, które mają jasną strukturę pozwalają zniwelować tego typu sytuacje.



„Skrzydła dla innowacji przyszłością dojrzałej edukacji”

Kolejną istotną refleksją jest fakt, iż doprowadzenie uczestników team coachingu do pracy na głębszych poziomach słuchania pozwala bardzo usprawnić pracę, wnosi szersze spojrzenie zarówno dla grupy jak i dla poszczególnych uczestników. Do takiej pracy konieczne jest doświadczenie pozwalające empatyzować z drugą osobą, jak mówi Otto Scharmer „słuchać z poziomu serca”.

Aby maksymalnie wykorzystać czas bycia w grupie/zespole do uczenia się funkcjonowania siebie w grupie ale też do nauki i rozwijania kompetencji interpersonalnych w pracy indywidualnej, istotne jest aby każdy uczestnik jasno określił cel indywidualny. Służy do tego określenie kompetencji na początku sesji oraz zweryfikowanie tego czego się nauczyłem na koniec sesji.

Korzystając z metod amerykańskich dość dużym wyzwaniem jest tłumaczenie języka. Pytania i tezy, które niejednokrotnie brzmią jasno i przejrzysto w języku angielskim, nie zawsze są możliwe do przetłumaczenia na język polski. Instrukcje, które są stosowane w metodach AL i Case Clinic trzeba niejednokrotnie podawać w sposób akceptowalny dla uczestników organizacji i powoli oswajać z nomenklaturą taką jak : „słuchanie z poziomu serca”.

Reasumując, na podstawie własnych doświadczeń i pracy team coachingowej przygotowaliśmy narzędzie, które zawiera te elementy. Narzędzie bazuje na metodzie AL i Case Clinic, ale zawiera też unikatowe elementy powstałe na podstawie wiedzy i doświadczenia HPR Group.

2. Opis metody

2.1. Cel korzystania z narzędzia

Jest to narzędzie do pracy z zespołami, które umożliwia:

- **budowanie zaufania w zespole** - poprzez wzmacnianie zaangażowania, wspieranie otwartej i szczerzej komunikacji, uczenie się lepszej współpracy pomiędzy członkami, kształtowanie umiejętności dawania informacji zwrotnej;



„Skrzydła dla innowacji przyszłością dojrzałej edukacji”

- **nauczenie się słuchania wyłaniających potrzeb** - poprzez rozumienie sedna problemu, empatyczne słuchanie, współodczuwanie sytuacji;
- **tworzenie innowacyjnych pomysłów i rozwiązywanie złożonych problemów** - poprzez integrowanie powyższych umiejętności.

Doświadczenie pozwala na wypracowanie innowacyjnych rozwiązań poprzez pracę grupową.

2.2. Wymagania dla organizacji, zespołu lub grupy

Aby korzystać z metody Action Learning nie jest konieczne przeszkolenie uczestników z tej metody lub też posiadanie certyfikatów trenera bądź coacha. Nie są potrzebne też żadne zaawansowane kompetencje interpersonalne, nie mniej jednak ich brak może w początkowej fazie stosowania narzędzia obniżyć jej skuteczność. Wraz ze zdobywaniem doświadczenia i stosowaniem narzędzia uczestnicy samoczynnie zaczynają doskonalić kompetencje, uczyć się wzajemnego słuchania, szacunku i komunikacji do siebie nawzajem.

Jeżeli jednak zespół bądź organizacja chciałaby uzyskać szybsze efekty lub też upewnić się co do poprawności stosowania metody wówczas można zaprosić do facylitowania tego procesu doświadczonego coacha, moderatora bądź osobę posiadającą rozwinięte kompetencje coachingowe. Zespół wówczas uczy się metody pod okiem doświadczonego obserwatora, może uzyskać wsparcie w postaci interwencji coachingowych, wiedzy i wyjaśnień pewnych naturalnych procesów interpersonalnych.

Proces Action Learning skierowany jest do grupy/ zespół 4-8 osób. W procesie mogą uczestniczyć członkowie zespołu, który pracuje ze sobą na co dzień aczkolwiek mile widziane jest aby dopraszać do takich spotkań osoby nie związane bezpośrednio z zespołem. Mają one szansę wnieść zupełnie inną perspektywę co w efekcie popchnie zespół do jeszcze bardziej innowacyjnej pracy. Z narzędzia mogą też korzystać osoby, które zupełnie na co dzień nie pracują ze sobą ani też się w żaden sposób nie znają. Narzędzie to może być stosowane w rozwiązywaniu różnych problemów społecznych. Można śmiało go stosować w pracy z młodzieżą i studentami.



2.3 Role uczestników zespołu

W ramach doświadczenia kilka osób pełni różne role grupowe, które warto zdefiniować na samym początku.

1. Osoba, która proponuje temat

Pracując metodą Action Learning czy Case Clinic - pracuje się na rzecz jednej osoby. Oznacza to, że w trakcie spotkania rozwiązuje się jeden problem, czy też wspiera się konkretną osobę w tworzeniu rozwiązania dla realizacji jej celu. Co prawda dzięki tego rodzaju pracy pozostali członkowie zespołów sami wiele się uczą i mogą czerpać inspiracje do własnych zespołów, nie mniej jednak należy pamiętać, że celem pracy jest wspieranie jednej, konkretnej osoby.

Przed rozpoczęciem pracy należy wyłonić prezentera tematu. Celem tej osoby na początku pracy będzie jasne i zwięzłe opisanie tematu, który jest dla niej na ten moment wyzwaniem. W toku prac, zespół, poprzez wspólną pracę będzie wspierał prezentera w dookreśleniu oczekiwań względem sytuacji/tematu.

2. Koordynator - osoba, której zadaniem jest pilnowanie procesu poprzez sprawdzanie, czy zespół realizuje zadania w ustalonych przez siebie ramach czasowych. Zadaniem tej osoby jest również zadbanie o dokonanie interwencji opisanych w trakcie użycia narzędzia. Model pracy jest dość prosty, natomiast osadzony w jasno określonych ramach czasowych. Składa się z 5 elementów, które w określonej sekwencji występują po sobie. Ważne, aby koordynator procesu miał na uwadze te elementy oraz czas ich realizacji.

3. Członkowie zespołu – pozostali członkowie grupy wcielają się w role coachów. Warto, aby zespół pracując tą metodą, starał się wykorzystać kilka założeń coachingowych:

- nie oceniamy i nie dajemy „złotych rad”
- jesteśmy otwarci na siebie i innych
- słuchamy empatycznie
- zadajemy pytania otwarte, sięgające sedna



„Skrzydła dla innowacji przyszłością dojrzałej edukacji”

- słuchamy siebie i informacji, które płyną z naszych odczuć i wyobrażeń
- dzielimy się inspiracjami
- jesteśmy zaangażowani i skoncentrowani na tym co dzieje się tu i teraz

W trakcie poszczególnych elementów zadaniem członków zespołu jest: zadawanie pytań, słuchanie, udzielanie informacji zwrotnej, czy też dzielenie się inspiracją. W kolejnych etapach pojawiają się poszczególne zadania przedstawione przez koordynatora.

2.3. Poszczególne elementy metody

Rozwój kompetencji

Przed rozpoczęciem pracy, warto aby uczestnicy odpowiedzieli sobie na pytanie jaką umiejętność chcieliby doskonalić, po to aby lepiej funkcjonować w pracy. Poniżej występuje lista kompetencji, na podstawie której uczestnicy mogą dokonać wyboru. Istnieje jednak możliwość pracy nad czymś, co nie zostało ujęte w spisie, a jest istotne dla uczestnika z punktu widzenia jego rozwoju w organizacji.

W trakcie pracy każdy z uczestników dokonuje wyboru jednej kompetencji. Następnie dzieli się swoim wyborem z pozostałymi członkami grupy. Element dzielenia jest o tyle ważny, iż w późniejszym etapie każdy z uczestników udziela informacji zwrotnej dotyczącej postępu i rozwoju danej kompetencji u poszczególnych członków grupy/zespołu.

W podsumowaniu wspólnej pracy ważnym elementem jest udzielenie informacji innym, co może być pomocne w dokonywaniu oceny pracy własnej nad rozwojem wybranej kompetencji. Kolejnym krokiem jest udzielenie przez członków zespołu/grupy krótkiej informacji zwrotnej na temat tego jak oceniają pracę nad wybraną kompetencją każdego z uczestników.

Lista kompetencji :

- Rozumienie celów
- Otwarta komunikacja
- Słuchanie
- Empatia
- Zaufanie



„Skrzydła dla innowacji przyszłością dojrzałej edukacji”

- Poszukiwanie różnych perspektyw
- Zarządzanie konfliktem
- Kreatywność
- Innowacyjność
- Zarządzanie zmianą
- Budowanie relacji
- Dzielenie się wiedzą
- Pozytywna intencja
- Odpowiedzialność
- Koncentracja na celu
- Podejmowanie decyzji
- Zwinność

Rozumienie tematu

Pierwszy etap to rozumienie tematu. W tym czasie prezydent tematu opowiada o tym z czym przychodzi, jaki temat go nurtuje, co powoduje, że utyka w realizacji celu lub też czego potrzebuje, żeby dalej rozwijać temat. Definiuje krótko co na ten moment stanowi dla niego wyzwanie.

Członkowie zespołu uważnie słuchają prezentera i zadają mu pytania, które mają na celu pomóc prezenterowi w zrozumieniu sedna tematu. Na tym etapie warto jest wprowadzić kilka porządkujących pytań, dotyczących:

1. Obecnej sytuacji:

- Przed jakim głównym wyzwaniem teraz stoisz ?
- Na jakie ważne pytanie szukasz odpowiedzi ?

2. Uczestników sytuacji:

- Jak inni widzą tę sytuację?.

3. Intencji:

- Jaką przyszłość próbujesz stworzyć?

4. Dotychczasowego doświadczenia:



„Skrzydła dla innowacji przyszłością dojrzałej edukacji”

- Co potrzebujesz odpuścić? Z czym potrzebujesz się pożegnać?
- Czego potrzebujesz się nauczyć ?

5. Pomocy:

- W czym potrzebujesz pomocy ?
- Co potrzebujesz wnieść ?

Członkowie zespołu mogą zadawać dodatkowe pytania, natomiast warto, aby powyższe pytanie zostały zadane. Mają one za zadanie pomóc w lepszym rozumieniu tematu, z którym przyszedł prezynter.

Zatrzymanie – praca w ciszy

Zatrzymanie to bardzo istotny element pracy mający na celu zarówno uspokojenie myśli, jak i wyciszenie emocji. To czas refleksji nad sytuacją. Czas, w którym uczestnicy poprzez empatyczne słuchanie oraz kreatywną pracę wyłaniającą kluczową informację płynącą z komunikatów, które usłyszeli od prezentera tematu.

W trakcie tego zatrzymania prowadzący prosi uczestników o ciszę, a następnie o zamknięcie oczu. Wspierając jednocześnie swoimi słowami i pracą.

1. Posłuchaj swojego serca: postaraj się wsłuchać w to co mówi Twoje serce.
2. Skontaktuj się z emocjami: jakie emocje towarzyszyły Ci podczas słuchania prezentera tematu? Zastanów się co to były za emocje, gdzie je odczuwałeś i w jaki sposób.
3. Poczuj co rezonuje w Tobie: jakie obrazy, metafory, odczucia czy gesty przychodzą Ci na myśl, co pozwala oddać esencję tego co usłyszałeś?

Pauza powinna trwać około pięciu minut, ale nie krócej niż trzy minuty - po to aby uczestnicy mieli wystarczającą ilość czasu na zebranie i zintegrowanie informacji płynących z ciała i umysłu.



Odzwierciedlenie

Każdy z uczestników stara się podzielić tym co przyszło mu na myśl, co poczuł, czy zobaczył kiedy słuchał opowieści lub kiedy pojawiła się cisza. To ważny moment. Uczestnicy dzielą się swoimi refleksjami w myśl zasady „kto gotowy ten mówi”. Prezenter tematu wypowiada się na końcu.

Dialog generatywny

Uczestnicy zaczynają prowadzić dialog pozwalający zastanowić się w jaki sposób powstałe we wcześniejszym etapie refleksje tworzą nową perspektywę dla danej sytuacji. Podążają za tym co się wyłania oraz pogłębiają nowe pomysły. Tworzą przestrzeń dla poszukiwania różnych rozwiązań. Jest to przestrzeń gdzie uczestnicy mają wiele swobody w formie pracy, mają dużą dowolność co ma wspierać ich w byciu kreatywny ale też ćwiczeniu kreatywność

Domykające spostrzeżenia

Podsumowanie uczestników oraz prezentera tematu : Jak teraz widzę moją sytuację oraz drogę na przyszłość. Jest to też moment na podziękowanie sobie za wspólną pracę i spisanie najważniejszych przemyśleń.

To też moment na określenie Action Planu przez prezentera tematu, a także wyznaczenie zadania rozwojowego dla zespołu i poszczególnych go członków. Action Plan to plan działań osadzony w czasie zawierający konkretne etapy działania wynikające ze wspólnej pracy.

Narzędzie pracy grupowej powoduje, iż pomimo że grupa czy zespół pracuje na rzecz prezentera tematu to u każdego uczestnika pojawiają się cenne refleksje. To jest moment na to aby każdy uczestnik odpowiedział sobie na pytanie co zabiera z tego doświadczenia i w jaki sposób to doświadczenie może wykorzystać dla siebie w przyszłości. Jest to także przestrzeń na wyznaczenie sobie indywidualnego zadania rozwojowego.



Ewaluacja pracy nad wybraną kompetencją

To moment kiedy każdy z uczestników dokonuje oceny swojej pracy nad wybraną kompetencją. Odpowiada na pytanie jak mu poszło umieszczając na skali od 1 do 10 informacje jak ocenia swoją pracę i postępy. Jest to też przestrzeń dla uczestników na podzielenie się między sobą spostrzeżeniami odnośnie wzajemnych postępów w wybranej kompetencji. Uczestnicy dają przykłady tego jak dana osoba funkcjonowała w poszczególnych sytuacjach. Nie ma przymusu udzielania informacji zwrotnej na rzecz innych osób, każdy może każdej osobie udzielić informacji według tego co zapamiętał i co może budować informacje na temat rozwoju danej kompetencji przez uczestnika. Dawanie feedbacku innym nie jest elementem obowiązkowym.

3. Stosowanie metody

3.1. Częstotliwość stosowania metody

Nie ma żadnych ograniczeń co do częstotliwości stosowania tej metody. Można ją stosować każdorazowo wtedy, kiedy pojawia się jakiś problem. Warto jednak na początku wprowadzić pewną regularność. Na przykład: raz w tygodniu, raz na dwa tygodnie, czy raz na miesiąc. Ważne jest to z punktu widzenia procesu uczenia się metody i tworzenia nawyku wykorzystywania jej do pracy. Aby skutecznie nią pracować potrzeba jej doświadczać w systematycznym czasie.

To co ważne to aby jasno określić cel do którego wykorzystujemy tą metodę. Jeżeli metoda ma rozwiązać pilny i ważny problem warto zdefiniować ten problem, ale też jego ramy tzn. określić do kiedy ten problem ma zostać rozwiązany? Co powoduje, że jest on ważny? W jaki sposób ten problem wpływa na funkcjonowanie organizacji? Itp.

Jeżeli natomiast to narzędzie ma pomóc we wprowadzeniu innowacyjnego rozwiązania, dokonania usprawnień to wówczas określenie ram czasowych nie jest konieczne, ale ważne żeby uczestnicy mieli świadomość, że wygenerowanie rozwiązania to etap nie oznaczający jednocześnie wdrożenia tego rozwiązania. Do tego potrzebny jest proces implementacji w trakcie którego pojawić się mogą jeszcze dodatkowe informacje zmieniające pierwszą wersję rozwiązania. Ta metoda pracy to metoda procesowa i warto aby zespół miał tego



świadomość. Interwencyjna praca tą metodą jest możliwa i przynosi korzyści, ale są one jednostkowe i wybiórcze. Zastosowanie metody w procesie pozwala dokonać silniejszej, bardziej osadzonej zmiany.

Zalecana ilość sesji to 6-8, choć niewątpliwie ważne jest określenie czasu realizacji projektu. To daje możliwość optymalnego zarządzania procesem.

Prezentowana metoda docelowo nie wymaga pracy dodatkowego coacha zewnętrznego, aczkolwiek rekomendowana jest taka osoba na początku. Wynika to z faktu uczenia się zespołu pracy tą metodą, zdobywania kompetencji zadawania pytań otwartych, słuchania, budowanie zaufania w zespole i nauki otwartej komunikacji. To czas kiedy różne sytuacje mogą się wydarzać. Doświadczony coach może wówczas dokonywać interwencji i pomóc w trudnych sytuacjach grupowych czy zespołowych. Takie sytuacje pozwalają też zobaczyć zespołowi jak sobie z nimi radzić. Uczą ich nowych kompetencji.

3.2. Fazy wdrożenia metody

Proces wdrożenia metody do organizacji można podzielić na kilka faz :

1. **Faza prezentacji** – moment, w którym organizacja poznaje metodę, dowiaduje się o korzyściach i decyduje się na implementację. To też moment aby przygotować komunikację do zespołów, liderów zespołów pokazującą dlaczego warto poświęcić czas aby nauczyć się pracować tą metodą.
2. **Faza ewaluacji** – nic tak nie przekonuje organizacji jak skuteczność narzędzi. Warto zadbać o to aby pokazać dlaczego to narzędzie jest skuteczne i w jaki sposób może wpłynąć na wyniki zespołu/ organizacji, podnieść satysfakcję z pracy czy też rozwinąć kompetencje interpersonalne.
3. **Faza implementacji** – czas doświadczenia i korzystania z narzędzia. To w pierwszej kolejności czas poznawania zasad pracy.



3.3. Faza prezentacji

Prezentacja narzędzia to ważny element. Przede wszystkim warto dokładnie przedstawić korzyści jakie daje wprowadzenie takiego narzędzia do organizacji zaczynając od tych najbardziej mierzalnych. A są to :

- Podniesienie innowacyjności zespołu poprzez zwiększenie ilości i poprawę jakości generowanych rozwiązań, pomysłów i usprawnień
- Podniesienie motywacji w zespole i satysfakcji z pracy
- Rozwój kompetencji interpersonalnych członków zespołów w szczególności rozwój kompetencji komunikacyjnych i budowania relacji w zespole

3.4. Faza ewaluacji

Warto dla podniesienia wagi i skuteczności wdrożenia tego narzędzia dokonać badań potwierdzających główne korzyści z wdrożenia tej metody. Warto do tego wykorzystać badanie satysfakcji pracowników. Takie badanie można przeprowadzić wewnątrz, choć na pewno bardziej skuteczne i miarodajne jest poddanie się badaniu przez zewnętrzną firmę. Takie badania przeprowadza się za pomocą badania ankietowego przed rozpoczęciem procesu a także po jego zakończeniu. Warto wysłać ankietę anonimową do uczestników projektu, ale też do członków ich zespołów, tak aby badać nie tylko same nastroje osób biorących udział w pracy narzędziem AL, ale też wpływ ich zmiany na zespoły z którymi współpracują.

To co warto również zbadać to innowacyjność zespołów. To badanie nie jest oczywiste, ale przyglądając się wskaźnikom dotyczącym usprawnień czy też tworzeniem nowych projektów, pomysłów, koncepcji można zobaczyć jego rozwój. Niektóre organizacje przeliczają wdrożone usprawnienia na finanse, wówczas można pokazać wzrost tego wskaźnika na konkretnych liczbach. Badania takie można przeprowadzić za pomocą ankiety gdzie uczestnicy samodzielnie oceniają własny poziom posiadanych umiejętności, oceniają swoją kreatywność a także umiejętność rozwiązywania problemów. Taką ankietę należy przygotować przed rozpoczęciem projektu, poprosić uczestników o wypełnienie jej przed i po zakończonym procesie. Jeżeli zaufanie w zespole nie jest wysokie warto zastosować ankietę anonimową. Jeżeli natomiast zaufanie jest na dobrym poziomie wówczas nie ma takiej konieczności.

Innowacyjność można również zweryfikować w trakcie badania DC co pozwoli jeszcze bardziej zweryfikować realny stopień posiadania tej kompetencji przez uczestników procesu.

Trzecim elementem badawczym jest badanie kompetencji liderских. Warto tutaj zastosować badanie Development Center. Takie badanie daje dość precyzyjną informację zwrotną na jakim poziomie są członkowie zespołu w zakresie wybranych kompetencji. Badania należy zastosować przed rozpoczęciem procesu, a także po jego zakończeniu. Dzięki otrzymanym wynikom zamieszczonym w indywidualnych raportach uczestnicy otrzymują jasną informację zwrotną na temat swoich mocnych i słabych stron. Kompetencje, które nie są na wysokim poziomie automatycznie mogą stanowić bazę do pracy podczas spotkań AL. Uczestnicy mogą skoncentrować się na wyborze jednej określonej kompetencji i doskonalić ją podczas całego procesu ale mogą też na każdej sesji wybierać inną kompetencję. Decyzje w tym zakresie podejmuje uczestnik. Zaleca się wybór takich kompetencji, które będą tak zwaną dźwignią czyli których poprawa w największym stopniu wpłynie na poprawę innych kompetencji.

Ważne jest aby uczestnicy otrzymali informacje z badania DC ale również pozostałych badań ankietowych przed rozpoczęcie procesu. Całość wiedzy na temat sytuacji, jej ogląd może pozwolić jeszcze przed rozpoczęciem procesu postawić sobie sprecyzowane cele indywidualne i zespołowe. Nie jest to konieczne, ale może wpłynąć na efektywność procesu. Ten element może koordynować bezpośrednio przełożony zespołu lub specjalista z działu HR np. HR Business Partner.

W przypadku pracy grupowej te elementy nie są konieczne.



„Skrzydła dla innowacji przyszłością dojrzałej edukacji”

Poniżej prezentuje listę przykładowych kompetencji, które można zbadać.

Kompetencja 1: KOMUNIKACJA				
Etykiety	Poziom odpowiedni / pożądaný	Wymagane na stanowisku	TAK	NIE
<i>Rozumienie celów</i>	Rozumie cele i priorytety wspólne dla wszystkich			
	Potrafi wartościować różnice			
<i>Otwarta komunikacja</i>	Precyzyjnie komunikuje się			
	Używa komunikatów typu "JA"			
<i>Słuchanie</i>	Aktywnie słucha			
	Zadaje pytania otwarte			
<i>Empatia</i>	Daje przestrzeń innym do swobodnego wypowiedzenia się			
	Bierze pod uwagę zdanie innych			
<i>Zaufanie</i>	Prowadzi otwartą i szczerą rozmowę			
	Nie ocenia			
<i>Zarządza konfliktem</i>	Zarządza konfliktem			
	Proponuje konstruktywne rozwiązania			



„Skrzydła dla innowacji przyszłością dojrzałej edukacji”

Kompetencja 2: INNOWACYJNOŚĆ				
Etykiety	Poziom odpowiedni / pożądany	Wymagane na stanowisku	TAK	NIE
<i>Doskonalenie</i>	Definiuje i inicjuje nowe procesy			
	Poszukuje obszarów do doskonalenia			
<i>Kreatywność</i>	Tworzy nowe nieszablonowane rozwiązania			
	Jest otwarty na eksperymentowanie			
	Daje przestrzeń do popełniania błędów			
	wyciąg wnioski na przyszłość			
<i>Zarządzanie zmianą</i>	Inicjuje zmianę			
	Z entuzjazmem wprowadza usprawnienia			



„Skrzydła dla innowacji przyszłością dojrzałej edukacji”

Kompetencja 3: BUDOWANIE RELACJI				
Etykiety	Poziom odpowiedni / pożądany	Wymagane na stanowisku	TAK	NIE
<i>Nawiązuje relacje</i>	Utrzymuje pozytywne relacje z otoczeniem			
<i>Uzasadnia swoje stanowisko</i>	Uzasadnia wyraźnie swoje stanowisko/decyzję			
	Otwarcie rozmawia o problemach (również z podwładnymi)			
<i>Dzielenie się wiedzą</i>	Ma gotowość do dzielenia się wiedzą i doświadczeniem			
<i>Pozytywna intencja</i>	Ma zaufanie i wiarę w dobrą wolę i zdolności innych ludzi			
<i>Odpowiedzialność</i>	Przyjmuje odpowiedzialność za podejmowanie decyzji			
	Przyznaje się do błędów			
	Inspiruje do brania odpowiedzialności przez swoich współpracowników			
<i>Uzyskuje korzystne warunki</i>	Proponuje i uzyskuje rozwiązania/warunki „win-win” (zarówno on, jak i druga strona uzyskują korzystne warunki)			

Uzyskanie informacji zwrotnych w formie zindywidualizowanych raportów, ale też raportu zbiorowego dla zespołu daje jasne informacje na



temat obszarów do rozwoju. Każda z wyżej wymienionych kompetencji może być doskonalona w trakcie pracy tą metodą.

3.5. Faza implementacji

Przygotowanie zespołu do pracy tą metodą nie jest konieczne, ale wprowadzenie dodatkowych ćwiczeń wspierających naukę zadawania pytań, uważnego słuchania jest przydatne. Można takie ćwiczenia zaproponować jeszcze przed wykonaniem sesji. Można wprowadzać je przed rozpoczęciem pierwszych dwóch, trzech sesji aby ułatwić prace. W późniejszym etapie nie jest to już konieczne bo zespół zna zasady, rozwija kompetencje interpersonalne i z większą łatwością stosuje się do zasad pracy zawartych w metodzie.

4. Wyzwania we wdrażaniu narzędzia

Metody pracy zespołowej z użyciem narzędzi coachingowych budzą zainteresowanie, ciekawość ale też różne emocje. To co ciekawi najbardziej to fakt w jaki sposób rozwijać własne kompetencje przy jednoczesnym rozwiązywaniu pilnych i ważnych problemów. Uczestnicy chętnie i dość otwarcie wybierają kompetencje do pracy, nie mniej później napięcie budzi się przy udzielaniu sobie informacji zwrotnej w temacie związanym z podsumowaniem pracy.

To co natomiast budzi opór czy też lęk to praca z emocjami, otwarta komunikacja wprost. Najczęściej emocje pojawiają się wtedy kiedy się opowiada o narzędziu. Sam opis powoduje że automatycznie przywołujemy nasze przekonania ograniczające, przekonania, które nabyliśmy też społecznie. To co często powtarzane jest to stwierdzenie, że „ludzie nie potrafią mówić o emocjach, o emocjach w pracy się nie mówi, emocje w pracy są niepożądane, prawdziwy lider potrafi trzymać emocje na wodzy itp.”. Zatem słowo emocje w zespołach biznesowych, ale nie tylko rodzi strach i opór. Dlatego też warto o tym pamiętać prezentując to narzędzie zespołom.

By obniżyć ewentualne napięcie i lęk, który może pojawić się w trakcie pracy, należy jeszcze przed jej rozpoczęciem szczegółowo wyjaśnić zespołowi co będzie się działo, jaki jest tego cel i jakie płyną z tego korzyści. Warto pokazać



„Skrzydła dla innowacji przyszłością dojrzałej edukacji”

uczestnikom zarówno korzyści indywidualne jak i zespołowe płynące z takiej pracy. Ważne jest także omówienie zasad komunikacji jakie będą obowiązywać w trakcie pracy, by ludzie mieli jasność co i w jakiej formie ich czeka, bo nic tak nie wzmaga lęku i napięcia jak niewiedza co się będzie działo. Warto także by zespół zanim przystąpi do pracy miał przestrzeń na to by zastanowić się i zrobić burzę dotyczącą generowania pomysłów jak ich zdaniem mogą wykorzystać tą metodę. Kluczowe jest by ludzie widzieli sens i cel takiej pracy.

Druga kwestia to zbudowanie relacji z zespołem. Wprowadzając metodę można poprzedzić ją jakimiś dodatkowymi ćwiczeniami integrującymi zespół i budującymi otwartość w grupie. Warto też przećwiczyć zadawanie pytań otwartych na jakimś neutralnym temacie. Te zabiegi nie są konieczne, ale w sytuacjach kiedy zespół ma problem z zaufaniem mogą mocno wspierać proces.

5. Dodatki

Materiały do pracy przygotowane do korzystania w trakcie prowadzenia sesji. Informacje na temat w jaki sposób skorzystać z tabeli podane są w manualu w podpunkcie 2.3

Tabelę można wydrukować i rozdać każdemu uczestnikowi aby ułatwić mu wybór kompetencji. Uczestnik może wybrać jedną z spośród kompetencji, ale ma również prawo dołożyć jakąś inną, która jego zdaniem będzie istotna dla jego rozwoju. Tabelę można również wyświetlić na rzutniku.

5.1. Tabelka z przykładowymi kompetencjami lidera

Zadawanie pytań	Słuchanie	Empatia	Pokora
Otwarta komunikacja	Stawianie celów	Zwinność	Kreatywność
Zarządzanie konfliktem	Zarządzanie zmianą	Poszukiwanie różnych perspektyw	Innowacyjność
Budowanie relacji	Dzielenie się wiedzą	Podejmowanie decyzji	Koncentracja na celu
Pozytywna intencja	Odpowiedzialność	Dawanie prawa do błędu sobie	Dawanie prawa do błędu innym
Nie ocenianie	Eksperymentowanie	Proaktywność	

5.2. Schemat prowadzenia sesji z użyciem metody

Instrukcja do doświadczenia

Doświadczenie pozwala na wypracowanie innowacyjnych rozwiązań poprzez pracę grupową. W ramach doświadczenia pełnionych będzie kilka ról :

1. **Osoba, która proponuje temat / prezenter tematu** – ważne, żeby osoba proponująca temat jasno opisała sytuację. Nakreśliła co stanowi problem i wyzwanie oraz jasno określiła czego oczekuje.
2. **Coach'owie** – pozostali członkowie grupy wcielają się w rolę coachów. Zadaniem coachów jest uważne słuchanie i wspieranie procesu używając metafor, obrazów, odczuć czy gestów oraz zadawania mocnych pytań.
3. **Osoba pilnująca czasu** – jeden z coachów wybierany jest na osobę, które pilnuje aby poszczególne etapy zadania były realizowane zgodnie z agendą.

Krok	Czas	Aktywność
1	5 min	Wybór kompetencji Wybierz kompetencję nad którą będziesz pracował indywidualnie. Zapisz na flipcharcie lub kartce. Podziel się tą informacją z innymi.
2	5 min	Wybór tematu Wybierzcie osobę, która przedstawi swój temat, będzie prezydentem
3	15 min	Wprowadzenie do tematu Wprowadź resztę grupy w swój temat, przedstaw swoje intencje. Następnie poświęć chwilę na przyjrzenie się temu co wyłania się z tej sytuacji. Odpowiedź na kilka pytań : <ol style="list-style-type: none"> 1. Obecna sytuacja : Przed jakim głównym wyzwaniem teraz stoisz ? Na jakie ważne pytanie szukasz odpowiedzi ? 2. Uczestnicy sytuacji : Jak inni widzą tą sytuację?. 3. Intencja : Jaką przyszłość próbujesz stworzyć? 4. Dotychczasowe doświadczenie : Co potrzebujesz



„Skrzydła dla innowacji przyszłością dojrzałej edukacji”

		<p>odpuścić? Czego potrzebujesz się nauczyć ?</p> <p>5. Pomoc : Gdzie potrzebujesz pomocy ? Co potrzebujesz wnieść ?</p> <p>Coachowie słuchają i mogą zadawać dodatkowe pytania</p>
4	5 min	<p>Zatrzymanie – praca w ciszy</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Posłuchaj swojego serca : postaraj się wsłuchać w to co mówi Twoje serce 2. Poczuj co rezonuje w Tobie : jaki obraz, metafora, odczucia czy gesty przychodzą Ci na myśl co pozwala oddać esencję tego co usłyszałeś?
5	10 min	<p>Odzwierciedlenie : Obraz , Odczucia, Gesty</p> <p>Każdy z coachów stara się podzielić tym co przyszło mu na myśl, co poczuł czy zobaczył w trakcie kiedy słuchał opowieści lub kiedy pojawiła się cisza</p>
6	15 min	<p>Dialog generatywny</p> <p>Zacznijcie prowadzić dialog pozwalający zastanowić się w jaki sposób powstałe refleksje tworzą nową perspektywę danej sytuacji. Podążajcie za tym co się wyłania, pogłębiajcie nowe pomysły. Stwórzcie przestrzeń do poszukiwań różnych rozwiązań.</p>
7	5 min	<p>Domykające spostrzeżenia</p> <p>Podsumowanie coachów i „prezentera” : Jak teraz widzę moją sytuację i moją drogę na przyszłość. Spisanie najważniejszych przemyśleń</p> <p>Określenie Action Planu a także wyznaczenie zadania rozwojowego dla zespołu i poszczególnych jej członków.</p>
8	5 min	<p>Ewaluacja kompetencji</p> <p>Podsumowanie pracy nad wybraną kompetencją. Udzielenie informacji zwrotnej na temat postępu prac w obszarze tej kompetencji</p>



6. Bibliografia

1. www.wialpoland.org - Strona internetowa WIAL Poland -
2. Małgorzata Majcherczyk – Rzeczywistość VUCA z perspektywy działań personalnych – Personel i Zarządzanie, 3/2016
3. Joanna Zawada Kubik – Teoria U : Przywództwo i coaching który się wyłania
4. www.presencing.com – Różne wykłady Otto Scharmera i materiały dostępne na stronie internetowej
5. David Clutterbuck - Coaching Zespołowy, Wydawnictwo Rebis
6. Jennifer Britton – Skuteczny Coaching Grupowy , Wydawnictwo Co&Me