Fundusze Europejskie
Wiedza Edukacja Rozwój

Dobre Kadry
Centrum badawczo-szkoleniowe Sp. z o.o.

Unia Europejska
Europejski Fundusz Społeczny

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego
Nr projektu: POWR.04.03.00-00-W294/16

# LIFT

**Learning In Facilitated Teams**
(Poland)

# Koncepcja założeń metodycznych i organizacyjnych interaktywnych metod uczenia się w zespołach

**AUTORZY**
Anna Baraniecka
Agnieszka Pietrus-Rajman
Piotr Ciotucha

Wrocław, grudzień 2017

# SPIS TREŚCI

**INFORMACJE O PROJEKCIE** ... **3**

**1. UCZENIE ZESPOŁOWE NA TLE INNYCH PODEJŚĆ** ... **4**
1.1. Uczenie indywidualne ... 5
1.2. Uczenie grupowe ... 5
1.3. Uczenie zespołowe ... 6
1.4. Podsumowanie ... 8
1.5. Bibliografia ... 9

**2. ZESPOŁOWE UCZENIE SIĘ – ZAŁOŻENIA METODYCZNE** ... **10**
2.1. Zespoły zróżnicowane wiekowo ... 11
2.1.1. Specyfika uczenia się osób młodych ... 12
2.1.2. Specyfika uczenia się osób dojrzałych w wieku 50+ ... 12
2.2. Skuteczne metody zespołowego uczenia się i rozwiązywania problemów (wybór) ... 13
2.2.1. ACTION LEARNING ... 14
2.2.2. ACTION REFLECTION LEARNING ... 16
2.2.3. ACTION RESEARCH ... 18
2.2.4. ACTION SCIENCE ... 20
2.2.5. DESIGN THINKING ... 22
2.2.6. MODERACJA ... 25
2.3. Bibliografia ... 27

**3. UCZENIE ZESPOŁOWE – ZAŁOŻENIA ORGANIZACYJNE. ORGANIZACJA UCZENIA SIĘ W ZESPOLE Z UWZGLĘDNIENIEM SPECYFIKI OSÓB DOJRZAŁYCH 50+ I OSÓB MŁODYCH** ... **29**
3.1. Ramy organizacyjne uczenia zespołowego ... 30
3.2. Fazy procesu zespołowego uczenia się oraz ich założenia organizacyjne ... 32
3.2.1. Podjęcie inicjatywy w zakresie uczenia się w zespole. Identyfikacja przesłanek i uwarunkowań ... 32
3.2.2. Ustalenie celów zespołowego uczenia się oraz budowanie zespołu ... 36
3.2.3. Określenie zasad i warunków pracy uczącego się zespołu ... 42
3.2.4. Praca zespołu i jej doskonalenie ... 47
3.2.5. Zamknięcie prac zespołu ... 50
3.3. Podsumowanie ... 53
3.4. Bibliografia ... 55

**4. ZAŁĄCZNIK 1: WYJAŚNIENIE WYBRANYCH POJĘĆ** ... **56**

© Copyright Dobre Kadry. Centrum badawczo-szkoleniowe Sp. z o.o.

## INFORMACJE O PROJEKCIE

**NAZWA I NUMER PROJEKTU:** LIFT – Learning in Facilitated Teams (Poland)
POWR.04.03.00-00-W294/16.
Projekt współfinansowany przez Unię Europejską
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

**GŁÓWNYM CELEM PROJEKTU** jest wypracowanie, przetestowanie i wdrożenie nowych rozwiązań w obszarze zespołowego uczenia się. Stworzony jako efekt prac w projekcie Model LIFT wykorzystuje ideę uczenia się przez całe życie, w tym szczególnie uczenie się osób dorosłych od siebie, do podniesienia umiejętności i kompetencji pracowników i pracodawców.

**WYKONAWCY:**
LIDER:
Centrum badawczo-szkoleniowe Dobre Kadry Sp. z o.o.
(Polska)

PARTNER:
University Colleges Leuven-Limburg
(Belgia)

**ŹRÓDŁO FINANSOWANIA:** Europejski Fundusz Społeczny, PO WER, działanie 4.3

**OKRES REALIZACJI:** kwiecień 2017 – grudzień 2019

**GRUPY DOCELOWE PROJEKTU:**

| | |
|---|---|
| ODBIORCY | Osoby pracujące w przedsiębiorstwach i instytucjach zatrudniających powyżej 9 osób |
| UŻYTKOWNICY | Przedsiębiorstwa i instytucje zatrudniające powyżej 9 osób<br>Trenerzy osób dorosłych |

**CZĘŚCI SKŁADOWE MODELOWEGO ROZWIĄZANIA LIFT:**

**[Część 1] Koncepcja założeń metodycznych i organizacyjnych interaktywnych metod uczenia się w zespołach**

[Część 2] Przewodnik po metodzie LIFT

[Część 3] Podręcznik dla facylitatorów

[Część 4] Materiały do prowadzenia sesji metodą LIFT

[Część 5] Kompendium dla pracodawców z wdrażania metody LIFT

[Część 6] Zestaw procedur wdrożeniowych dla pracodawców

© Copyright Dobre Kadry. Centrum badawczo-szkoleniowe Sp. z o.o.

**LIFT** Learning In Facilitated Teams
(Poland)

# 1. Uczenie zespołowe na tle innych podejść

Jakkolwiek to zabrzmi, wiedza i kompetencje pracowników mają fundamentalne znaczenie dla istnienia przedsiębiorstw. Dynamiczne otoczenie, w którym firmy obecnie funkcjonują powoduje, że wiedza ta oraz kompetencje te muszą być stale uzupełniane i podnoszone. Dlatego też procesy uczenia się pracowników są obecne w przedsiębiorstwach całej współczesnej gospodarki, bez względu na branżę, wielkość, czy zakres działalności. Pracownicy muszą się uczyć, ponieważ zmienią się technologie, zmienia się prawo, zmieniają się systemy informatyczne, zmieniają się kanały dystrybucji oraz kanały dotarcia do klienta.

Dzięki ciągłemu **doskonaleniu się pracowników** firmy mogą funkcjonować – „nadążać" za innymi, ale i zwiększać swoją konkurencyjność poprzez poprawę efektywności, oferowanie nowych produktów i usług, zdobywanie nowych rynków, a zatem są w stanie nie tylko „nadążać" za innymi, ale i „wyprzedzać" inne firmy.

Na potrzeby niniejszego opracowania przyjmuje się, że uczenie się to proces nabywania wiedzy i kompetencji. Uczenie się pracowników może przebiegać indywidualnie, w grupie, albo w zespole.

© Copyright Dobre Kadry. Centrum badawczo-szkoleniowe Sp. z o.o.

## 1.1. Uczenie indywidualne

Ten rodzaj uczenia się sprowadza się najczęściej do czytania książek, podręczników, artykułów, opracowań, aktów prawnych itp. – może mieć charakter spontaniczny bądź ukierunkowany, np. przez uczestnictwo w kursie e-learningowym. Taki sposób uczenia przynosi najlepsze rezultaty w nabywaniu wiedzy i zwiększaniu kompetencji „twardych", np. z zakresu prawa podatkowego i prawa pracy. Podstawowe zalety indywidualnego uczenia to:

- indywidualne tempo pracy,
- nauka w miejscach dogodnych dla danej osoby,
- własna organizacja pracy i czasu,
- spersonalizowanie edukacji,

a wady to:

- wymaga większych nakładów pracy,
- czasochłonność,
- brak współpracy z innymi[1].

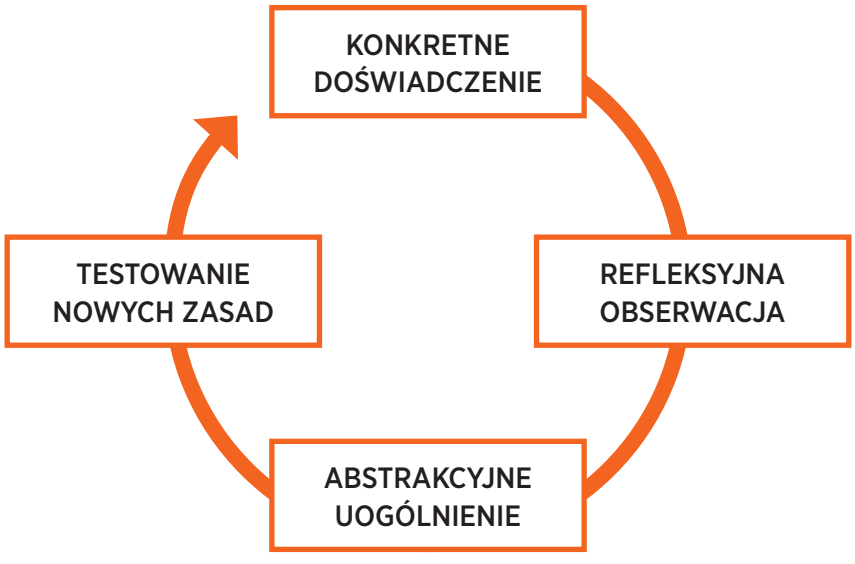
## 1.2. Uczenie grupowe

Grupowe uczenie realizowane jest na kursach stacjonarnych i na szkoleniach/warsztatach prowadzonych przez trenerów. Uczenie to ma charakter ukierunkowany i powinno być nastawione na osiągnięcie określonego celu (nabycie konkretnej wiedzy, konkretnych kompetencji). Grupowe uczenie wzbogaca uczenie indywidualne o element interakcji społecznych, dzięki czemu pracownicy mogą uczyć się od siebie nawzajem i mogą otrzymywać informacje zwrotne. Uczenie na kursach ma charakter podawczy, uczenie na szkoleniach/warsztatach – z założenia powinno opierać się na cyklu doświadczeniowym (Szkoła Trenerów Wszechnicy UJ 2009).

Według Davida Kollba, „z uczeniem się mamy do czynienia wówczas, gdy osoba zaangażowana w jakieś działanie potrafi spojrzeć na swoją aktywność krytycznie, dokonać analizy jej przebiegu i efektów oraz uwzględnić jej rezultaty poprzez zmianę swego zachowania. (...) Zdaniem Kollba, cykl uczenia się rozpoczyna się w chwili, gdy mamy do czynienia z jakiegoś rodzaju osobistym doświadczeniem. Kolejne etapy to najpierw refleksja nad dostrzeżonymi zjawiskami (...), a następnie tworzenie ogólnych modeli i zasad działania, uogólnionych na inne sytuacje. Końcowym etapem cyklu jest zastosowanie zdobytej wiedzy i wypróbowanie jej w praktyce – prowadzące w rezultacie do wchodzenia w nowego typu doświadczenia i zamknięcie cyklu"[2].

1. Czekan W., Lenart-Gasiniec R., *Raport z badania desk research nowoczesne metody zespołowego uczenia się pracowników w grupie wiekowej 50+*, Projekt LIFT – Learning in Facilited Teams (Poland), Kraków 2017, s. 18
2. Szkoła Trenerów Wszechnicy UJ, Materiały szkoleniowe, Kraków 2009, s. 51

© Copyright Dobre Kadry. Centrum badawczo-szkoleniowe Sp. z o.o.




Rysunek 1. Cykl Kollba
Źródło: opracowanie własne na podstawie: Szkoła Trenerów Wszechnicy UJ, Materiały szkoleniowe, Kraków 2009, s. 51

Uczenie pracowników w grupie stosuje się zarówno w celu poprawy kompetencji „twardych", jak i „miękkich", przy czym uczenie na kursach powinno być przede wszystkim dedykowane rozwojowi wiedzy i kompetencji „twardych", np. z zakresu prawa podatkowego, prawa pracy, przepisów bhp, natomiast szkolenia i warsztaty to dobre narzędzie do podnoszenia kompetencji „miękkich", np. z negocjacji, zarządzania, obsługi klienta. Dodać jednak należy, że niektóre kompetencje „twarde", jak np. z zakresu IT również powinny być podnoszone na szkoleniach/warsztatach prowadzanych przez trenerów. Podstawowe zalety grupowego uczenia się pracowników to:

- rozwój umiejętności interpersonalnych,
- wzajemne poznanie się i integracja,
- rozwój kreatywności i zdolności krytycznego myślenia,

a wady to:

- możliwość pojawienia się konfliktów,
- brak koncentracji i „próżniactwo społeczne" (uchylanie się od udziału we wspólnym procesie uczenia się).

## 1.3. Uczenie zespołowe

Zespołowe uczenie się jest oczywiście formą uczenia się w grupie, tym niemniej ze względu na swoją specyfikę wymaga wyróżnienia. Kluczowe są tu kwestie „zespołu" i „pracy zespołowej". Zespół to grupa ludzi, która realizuje wspólny cel – wspólnie pracuje nad jakimś określonym zadaniem. Praca zespołowa polega na współdziałaniu, pomaganiu sobie, wspólnej odpowiedzialności, wymianie poglądów i doświadczeń, na dialogu i konstruktywnym konflikcie i proces uczenia się występuje tu niejako „przy okazji". Członkowie zespołu wymieniają się informacjami, dzielą się swoją wiedzą, a jeśli to potrzebne uzupełniają ją (np. ucząc się indywidualnie) i przekazują innym, wszystko po to, żeby wypracować wspólne rozwiązanie;

© Copyright Dobre Kadry. Centrum badawczo-szkoleniowe Sp. z o.o.

w ten sposób w obrębie zespołu **tworzy się nowa wiedza**. Poza tym, właśnie podczas pracy nad wspólnym celem dochodzi do „ścierania się" poglądów, idei i koncepcji, dzięki czemu zespół jest w stanie wygenerować śmiałe, nowatorskie rozwiązania, które zwiększają kompetencje całego zespołu i poszczególnych jego uczestników.

Rysunek 2. Zespołowe uczenie się
Źródło: opracowanie własne

Praca zespołowa może być podejmowana w każdym zakresie działalności przedsiębiorstwa, dlatego też uczenie się zespołowe może być stosowane do poprawy/wzrostu wszelkiego rodzaju kompetencji pracowników – „miękkich" i „twardych" (również takich, jak np. z zakresu prawa podatkowego – można, np. powołać zespół, którego zadaniem będzie wypracowanie optymalizacji podatkowej). Podstawowe zalety zespołowego uczenia się to:

- pozwala na wyjście poza schematy, eksperymentowanie
- uzyskanie pełniejszego obrazu zagadnienia
- dopuszcza się do głosu różnorodne stanowiska
- dobra komunikacja, przepływ informacji, pomysłów, reakcji zwrotnych

a wady to:

- zachowania defensywne, co może prowadzić do konfliktów
- pogłębienie rozbieżności poglądów
- konformizm – dążenie do dopasowania się do grupy
- zagrożenie, zablokowanie przepływu energii
- strach lub wstyd przed skonfrontowaniem swojego punktu widzenia z innymi.[3]

3. Czekan W., Lenart-Gasiniec R., *Raport z badania desk research nowoczesne metody zespołowego uczenia się pracowników w grupie wiekowej 50+*, Projekt LIFT – Learning in Facilited Teams (Poland), Kraków 2017, s. 18

© Copyright Dobre Kadry. Centrum badawczo-szkoleniowe Sp. z o.o.

## 1.4. Podsumowanie

Niewątpliwie wszystkie wyżej wymienione rodzaje uczenia są przydatne we współczesnych przedsiębiorstwach. Pracownicy księgowości i prawnicy powinni **uczyć się indywidualnie**, żeby poznawać zmieniające się przepisy, podobnie technolodzy, informatycy, marketingowcy, żeby śledzić bieżące zmiany w swoich dziedzinach, czy wreszcie członkowie zarządu, żeby mieć orientację w trendach gospodarki. **Uczenie grupowe** jest zazwyczaj szybszą i skuteczniejszą metodą zwiększania kompetencji handlowców, pracowników działów obsługi klienta, pracowników HR, menedżerów, ale i pracowników produkcyjnych, np. z bhp (zresztą te szkolenia są obowiązkowe). **Zespołowe uczenie się** w jakimś sensie uzupełnia te dwa tradycyjne rodzaje uczenia, przenosząc procesy poznawcze w obszar realnej działalności przedsiębiorstwa; dzięki temu **uczą się pracownicy, uczy się zespół i uczy się całe przedsiębiorstwo**. W warunkach przedsiębiorstwa zespoły mogą tworzyć się w ramach struktury organizacyjnej, albo być tworzone do realizacji określonego projektu niezależnie od tej struktury; wtedy proces zespołowego uczenia się może przebiegać w sposób „naturalny" i być wpisany w jego bieżącą działalność. Praca zespołowa niesie z sobą potencjał uczenia się, jednakże jego skuteczność i efektywność uwarunkowana jest licznymi czynnikami. Do ważniejszych należą, czynnik organizacyjny: liczebność zespołu i organizacja jego pracy, zarówno w aspekcie fizycznym jak i metodycznym oraz czynnik społeczny: skład zespołu (zakres kompetencji jego członków), atmosfera pracy w zespole, zaangażowanie, kontrola i stymulowanie procesów grupowych. Metody bazujące na zespołowym uczeniu się zawsze powinny być projektowane z uwzględnieniem tych czynników.

## 1.5. Bibliografia

1. Czakon W., Lenart-Gansiniec R., 2017, *Raport z badania desk research nowoczesne metody zespołowego uczenia się pracowników w grupie wiekowej 50+, LIFT – Learning in Facilited Teams (Poland)*, Wrocław
2. Gąsienica M., Sołtysińska I, Kocurek M., 2017, *Raport Zespołowe uczenie się w Polsce Przegląd koncepcji Perspektywa organizacji Perspektywa firm szkoleniowych, LIFT – Learning in Facilited Teams (Poland)*, Wrocław
3. Hajdas M., Gmiterek M., Ciotucha P., 2017, *Opinie i oczekiwania przedstawicieli organizacji w zakresie metod zespołowego uczenia się. Raport z badań jakościowych zrealizowanych w ramach projektu LIFT – Learning in Facilitated Teams (Poland)*, Wrocław
4. Hajdas M., Gmiterek M., Ciotucha P., 2017, *Opinie i oczekiwania trenerów w zakresie metod zespołowego uczenia się. Raport z badań jakościowych zrealizowanych w ramach projektu LIFT – Learning in Facilitated Teams (Poland)*, Wrocław
5. Senge P.M., 2012, *Piąta dyscyplina*, Oficyna Wydawnicza Wolters Kluwer, Warszawa
6. Szkoła Trenerów Wszechnicy UJ, 2009, *Materiały szkoleniowe*, Wszechnica Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków
7. Wrona S., 2017, *Raport z badań FGI w grupie osób zarządzających instytucjami szkoleniowymi, LIFT – Learning in Facilited Teams (Poland)*, Wrocław
8. Wrona S., 2017, *Raport z badań FGI w grupie trenerów, LIFT – Learning in Facilited Teams (Poland)*, Wrocław

© Copyright Dobre Kadry. Centrum badawczo-szkoleniowe Sp. z o.o.

LIFT Learning In Facilitated Teams (Poland)

# 2. Zespołowe uczenie się – założenia metodyczne

Nie ulega wątpliwości, że zmiany dokonujące się w otaczającej nas rzeczywistości wymagają stałego dostosowywania się organizacji do nowych warunków, poszukiwania nowych rozwiązań i oferowania na rynku nowych produktów oraz usług. Umiejętność szybkiego reagowania na zmiany, szybkiego wdrażania nowych technologii, dostosowywania się do powstających rynków oraz rozwiązywania pojawiających się problemów będzie miała jeszcze większe znaczenie w przyszłości. Profesjonalne działanie organizacji będzie możliwe tylko i wyłącznie w oparciu o sprawnie działające zespoły pracowników, które zdolne będą wspólnie konstruować wiedzę i w oparciu o nią kreować popyt na produkty lub usługi. „Potrzeba doskonalenia zespołowego uczenia się w organizacjach nigdy nie była większa niż obecnie. Bez względu na to, czy chodzi o zespoły zarządzające, zespoły zajmujące się opracowywaniem nowych produktów, czy interdyscyplinarne zespoły zadaniowe (...) – stają się one kluczowymi jednostkami uczącymi się w organizacjach. (...) Indywidualne uczenie się na pewnym poziomie przestaje być wystarczające dla organizacji. Poszczególni pracownicy rozwijają swoje umiejętności przez cały czas, a mimo to proces organizacyjnego uczenia się nie zachodzi. Kiedy jednak uczy się zespół, staje się mikrokosmosem symbolizującym całą organizację. Zdobytą wiedzę wykorzystuje w działaniu. Opanowane umiejętności mogą być przekazywane innym pracownikom i zespołom (...).

Osiągnięcia zespołu mogą nadawać ton i wyznaczać standard wspólnego uczenia się w dużej organizacji" [Senge 2012, s. 244].

© Copyright Dobre Kadry. Centrum badawczo-szkoleniowe Sp. z o.o.

Proces zespołowego uczenia się obejmuje ogólnie rzecz biorąc dwa najważniejsze zadania. W trakcie jego przebiegu przetransferowana zostaje i wykorzystana indywidualna wiedza członków zespołu oraz tworzone są efekty synergiczne, które nie mogą powstać w toku indywidualnego uczenia się. W zespołowym uczeniu się zachodzą procesy oparte przede wszystkim na uczeniu się przez obserwację i instrukcję, modelowanie oraz przez feedback [Busch 2015, s. 24]. Duży wpływ na rezultaty procesu zespołowego uczenia się ma skład zespołu (wiedza, umiejętności, kompetencje oraz doświadczenie jego członków), tzw. „kolektywna inteligencja", a także wykorzystywane metody uczenia się.

## 2.1. Zespoły zróżnicowane wiekowo

Ze względu na postępujące zmiany demograficzne i starzenie się społeczeństw uczenie w organizacjach nie będzie w przyszłości możliwe w zespołach wiekowo homogenicznych. Udana współpraca i solidarność międzypokoleniowa pracowników, zdolność uczenia się od siebie nawzajem oraz wzajemnego korzystania z posiadanej wiedzy, umiejętności i kompetencji staną się jednym z elementów przesądzających o przewadze konkurencyjnej organizacji. W zespołach zróżnicowanych wiekowo możliwe będzie połączenie aktualnego stanu wiedzy i nowych metod pracy młodszych pracowników z wieloletnią wiedzą o procesach i doświadczeniem pracowników starszych, a także spojrzenie na problem z wielu różnych perspektyw. Wśród zalet zespołów zróżnicowanych wiekowo należy z pewnością wymienić:

- szerokie i zróżnicowane spektrum osiągania wyników,
- wielość i zróżnicowanie perspektyw i poglądów,
- szeroką sieć indywidualnych kontaktów,
- wzajemny wkład w podnoszenie kompetencji,
- transfer wiedzy dostępnej w organizacji w trakcie zespołowego uczenia się oraz przy realizacji konkretnych zadań,
- dynamikę procesów [Reindl 2013].

Członkowie zespołów niejednorodnych pod względem wieku mają szansę na wzajemne uzupełnianie luk kompetencyjnych i wymianę doświadczeń oraz lepsze dopasowanie do potrzeb klientów. Starsi pracownicy są w takich zespołach lepiej motywowani do działania i większej aktywności. Środowisko zróżnicowane wiekowo sprzyja lepszej atmosferze pracy i niwelowaniu stereotypów w postrzeganiu starszych pracowników. By móc w pełni wykorzystać potencjał zespołów zróżnicowanych wiekowo należy jednak zwrócić uwagę na specyfikę i różnice występujące między stylami uczenia się młodych i starszych pracowników.

### 2.1.1. Specyfika uczenia się osób młodych

W porównaniu ze starszymi pracownikami młodsi pracownicy dysponują na ogół bardziej aktualnym stanem wiedzy teoretycznej (ze względu na fakt, że niedawno zakończyli cykl kształcenia formalnego) i posługują się (sprawniej) nowszymi technikami pracy, zwłaszcza tymi wykorzystującymi ICT. Z jednej strony wnoszą więc do organizacji innowacyjny potencjał i nowe pomysły, a także duży zasób wiedzy teoretycznej, jednak z drugiej strony nie mają doświadczenia w posługiwaniu się tą wiedzą w organizacji, nie wiedzą czy i jak skuteczne może ona zostać wykorzystana i jakie przynieść rezultaty/korzyści [SICK AG 2010, s. 7]. Młodsi pracownicy lepiej rozwiązują zadania, w których wykorzystywana jest inteligencja płynna, a więc

© Copyright Dobre Kadry. Centrum badawczo-szkoleniowe Sp. z o.o.

zadania, w których ważną rolę odgrywa szybkość i dokładność, zdolność szybkiego postrzegania faktów, szybkie zbieranie i przetwarzanie informacji [Neidhart 2008, s.10]. Osoby młode znają nowsze metody uczenia się i nauczania, z reguły lepiej od starszych pracowników ufają swoim umiejętnościom i strategiom uczenia się, a konieczność uczenia się przez całe życie wydaje się być dla większości z nich oczywista [Neidhart 2008, s. 21-22].

### 2.1.2. Specyfika uczenia się osób dojrzałych w wieku 50+

Wraz z wiekiem poprawie ulega pamięć semantyczna i myślenie planistyczne[5], podnosi się jakość znajdywanych rozwiązań problemów i sporządzanych ekspertyz, zwiększa się praktyczna umiejętność dokonania oceny sytuacji, lepsza jest zdolność rozwiązywania kompleksowych zadań umysłowych, poprawia się wiedza ogólna, polepsza znajomość języków obcych oraz umiejętność odróżniania tego co istotne od mniej istotnego [Borchers, Bertram 2010, s. 35]. Dojrzali pracownicy posiadają ponadto bogate doświadczenie zawodowe i życiowe oraz mądrość życiową wykraczającą poza wymiar intelektualny, z których mogą czerpać młodsi pracownicy. Dla pracowników w wieku 50+ ważne jest by proces zespołowego uczenia się miał aspekty praktyczne, korespondował z wykonywanymi zadaniami i odnosił się do posiadanego doświadczenia. Uwzględnienie tych specyficznych aspektów wpływa na zwiększenie stopnia motywacji i zaangażowania w pozyskiwanie nowej wiedzy i umiejętności, co w efekcie przynosi wysokie rezultaty kształcenia [Fundacja Pro Caritate, s. 13-16]. Osoby dojrzałe lepiej radzą sobie z problemami i zadaniami bazującymi na inteligencji skrystalizowanej[6]. Do wykonania tych zadań niezbędne jest wykorzystanie dużego zasobu posiadanej wiedzy i doświadczenia. Wolniejsza niż u osób młodych zdolność szybkiego znajdywania i przetwarzania informacji rekompensowana jest u dojrzałych pracowników praktycznym podejściem do problemu, zdolnością do przeprowadzenia ekspertyzy oraz ekonomiką pracy.

Należy zwrócić uwagę, że osoby w wieku 50+ w mniejszym stopniu niż osoby młode znają nowoczesne metody uczenia się i nauczania, bądź nie znają ich w ogóle. Część osób dojrzałych zakończyła swoją ścieżkę edukacyjną w momencie zakończenia kształcenia formalnego, nie podejmowała wysiłku edukacyjnego od momentu ukończenia szkoły (wyższej) i w związku z tym może mieć pewne obawy przed ponownym wejściem w rolę uczącego się oraz porażką w procesie zespołowego uczenia się [Neidhart 2008, s.10].
Dojrzali pracownicy przyjmują również mniej otwartą postawę wobec potencjalnych zmian i akceptują je w zasadzie tylko wówczas, gdy są przekonani, że są one korzystne.

4. Pojęcie *inteligencji płynnej* zostało wprowadzone w koncepcji R.B. Cattella. Inteligencja płynna jest dziedziczna i wrodzona, jest ogólną zdolnością do spostrzegania związków, wyciągania wniosków oraz do utrzymywania w świadomości elementów potrzebnych do wykonywania tych operacji; jest utożsamiana z inteligencją wrodzoną i osiąga swój maksymalny potencjał ok. 20-25 roku życia. *Inteligencja płynna* rozwija się do około 30 roku życia, z czasem zostaje zastąpiona przez *inteligencję krystaliczną*) [Strelau 1997, s. 28-29].
5. *Myślenie planistyczne* to wielowariantowe spojrzenie na środowisko zewnętrzne oraz budowanie zbioru strategii adekwatnych do liczby wyodrębnionych scenariuszy stanów otoczenia [Daniluk 2011/2012, s.94]
6. *Inteligencja skrystalizowana* powstaje na podłożu *inteligencji płynnej* i kumuluje się przez całe życie człowieka w wyniku uczenia się i gromadzenia doświadczenia. Zgodnie z koncepcją R.B. Cattella obydwa typy inteligencji współdziałają ze sobą i znajdują swój wyraz w procesie myślenia abstrakcyjnego, w zdolności rozwiązywania problemów i możliwości nabywania nowych zdolności uczenia się [Strelau 1997, s. 28-29].

© Copyright Dobre Kadry. Centrum badawczo-szkoleniowe Sp. z o.o.

## 2.2. Skuteczne metody zespołowego uczenia się i rozwiązywania problemów (wybór)

Na skuteczność procesu zespołowego uczenia się ma wpływ szereg czynników. Jego rezultaty zależą po pierwsze od indywidualnych cech członków zespołu np. posiadanej wiedzy i doświadczenia, motywacji, otwartej postawy i zaufania, elastyczności, kreatywności oraz umiejętności współpracy zespołowej. Na osiągane efekty wpływają również cechy całego zespołu m.in. (podzielane) modele myślowe, kohezja i struktura zespołu, zarządzanie oraz ogólnie postrzegana skuteczność zespołu. Efektywności uczenia się sprzyjają także sama organizacja np. poprzez rodzaj wsparcia jakie otrzymuje zespół, systemy motywacji i nagradzania oraz odpowiednie struktury komunikowania się. Wśród innych czynników mających znaczenie dla zespołowego uczenia się należy wymienić także: zdolność do zespołowej refleksji nad zadaniami, celami i współpracą zespołową, kontakty z innymi zespołami (*boundary crossing*) i osoby zainteresowane wynikami procesu zespołowego uczenia się (*stakeholders*) wewnątrz oraz poza organizacją [Knipfer 2011]. O jakości i skuteczności zespołowego uczenia się stanowią w dużym stopniu także stosowane metody uczenia się, wśród których na szczególne wyróżnienie zasługują: **action learning**, **action reflection learning**, **action reserch**, **action science**, **design thinking** i **moderacja**. Metody te w najpełniejszy sposób gwarantują skuteczne uczenie się zespołu w organizacji zarówno w ujęciu tradycyjnym, empirycznym jak i cybernetycznym[7]. Poniżej przestawiono podstawowe informacje o wymienionych metodach, ich celu, ramowych warunkach realizacji oraz korzyściach płynących z wykorzystania danej metody dla członków zespołu i organizacji. W formie uproszczonych schematów zaprezentowany został również przebieg poszczególnych etapów zespołowego uczenia się z zastosowaniem każdej z metod.

7. W tradycyjnym ujęciu organizacyjnego uczenia się proces ten jest ukierunkowany na wzrost umiejętności działania zespołowego (w tym komunikowania) i spójność grupy, a zespołowe uczenie się odbywa się m.in. przez wzajemne przekazywanie sobie wiedzy. Empiryczny typ uczenia się zespołu oznacza zdobywanie doświadczeń poprzez zespołowe działanie, dialog członków zespołu, uczenie się z doświadczeń innych (benchmarking wewnętrzny, kontakty z klientami, dostawcami, pracownikami innych organizacji), analizę błędów i nieprawidłowości, omawianie skutecznych i nieskutecznych działań oraz wprowadzanie zmian. W cybernetycznym typie organizacyjnego uczenia się zespół dokonuje przeglądu sytuacji kryzysowych i niebezpiecznych, poddaje w wątpliwość założenia dotyczące funkcjonowania zespołu i jego współpracy z innymi zespołami, a także wyjaśnia, tworzy i pogłębia wizje przyszłości, eksperymentuje, generuje pomysły przez stosowanie technik twórczego rozwiązywania problemów, pracuje nad nowymi rozwiązaniami, testuje je i wdraża [Łukasik 2015, s. 28].

© Copyright Dobre Kadry. Centrum badawczo-szkoleniowe Sp. z o.o.

## 2.2.1. ACTION LEARNING

### PODSTAWOWE INFORMACJE O *ACTION LEARNING*

- metoda *action learning* zaliczana jest do tzw. aktywnych metod uczenia się (*learning by doing*)[8], uczący się zespół tworzy środowisko gwarantujące analizę problemu, znalezienie jego rozwiązania, jego przetestowanie oraz indywidualny rozwój wszystkich jego członków;
- w metodzie tej zakłada się, że wiedza powstaje w wyniku konkretnego działania oraz zespołowej analizy tego działania, z tego względu proces rozwiązywania problemów jest w tej metodzie powiązany z procesem wymiany doświadczeń.

### CEL

- ugruntowanie i doskonalenie wiedzy posiadanej przez członków zespołu oraz nabycie nowych umiejętności, znalezienie i opanowanie nowych sposobów wykonywania pracy, a także reagowania na zmiany zachodzące w organizacji;
- rozwiązanie przez zespół kompleksowych i faktycznie występujących w organizacji problemów/wyzwań (dotyczących np. klientów, pracowników, struktur) w drodze transferu wiedzy, poglądów i wartości oraz wymiany doświadczeń;
- dzięki zastosowaniu metody *action learning* możliwe jest uwzględnienie całego spektrum zadań managerskich, a przez to kształtowanie takich umiejętności pracowników jak gromadzenie i analiza danych, refleksja, skuteczna komunikacja w zespole, zespołowe podejmowanie decyzji oraz umiejętność rozwiązywania konfliktów i realnych problemów [Wahren 1996, s. 31-34].

### RAMOWE WARUNKI REALIZACJI *ACTION LEARNING*

- metoda jest najbardziej efektywna, gdy stosowana jest w małych 4-6, maksymalnie 8 osobowych zespołach;
- członkowie zespołu powinni z jednej strony cechować się podobnym poziomem intelektualnym i emocjonalnym, z drugiej strony powinni jednak różnić się tak dalece, jak to jest możliwe posiadanymi kwalifikacjami, doświadczeniem i zakresem obowiązków; duże zróżnicowanie zespołu, także pod względem wieku, stymuluje proces uczenia się oraz daje szansę uzyskania różnych perspektyw analizy problemu [Hauser 2013, s. 20-23];
- spotkania zespołów pracujących metodą *action learning* odbywają się cyklicznie np. raz w miesiącu (na pierwszym spotkaniu ustalany jest harmonogram spotkań);
- o skuteczności metody przesądzają takie umiejętności członków zespołu jak: zadawanie pytań, aktywne słuchanie, podejście systemowe zdolność formułowania i przyjmowania konstruktywnej krytyki oraz uczenia się przez całe życie;

8. Informacje o autorze metody *action learning* dostępne są np. na stronach International Institut of Management https://www.iim-edu.org/managementgurus/Reg_Revans.htm, (dostęp 5.11.2017)

© Copyright Dobre Kadry. Centrum badawczo-szkoleniowe Sp. z o.o.

- dużą rolę odgrywa zapewnienie pracownikom wiedzy na temat bieżących i przyszłych celów organizacji;

- całość procesu edukacyjnego nadzorowana jest przez facylitatora, który inicjuje proces, stwarza odpowiednie warunki jego realizacji oraz steruje jego przebiegiem; facylitator odpowiedzialny jest za dobór i wykorzystanie w procesie uczenia się zespołu odpowiednich metod analizy problemu oraz za zastosowanie adekwatnych technik zadawania pytań; ze względu na posiadaną wiedzę, kwalifikacje, a przede wszystkim wieloletnie doświadczenie pracownicy w wieku 50+ są predestynowani do pełnienia roli facylitatora [Hauser 2013, s. 20-23].

## PRZEBIEG *ACTION LEARNING*

Rysunek 1. *Action learning* – poszczególne etapy zespołowego uczenia się
Źródło: opracowanie własne na podstawie [Kamau 2016] oraz [Wahren 1996, s. 31-34]

## KORZYŚCI PŁYNĄCE ZE STOSOWANIA *ACTION LEARNING*

- rozwiązanie problemu/problemów;
- rozwój zespołu i jego członków;
- transfer wiedzy.
- promowanie kultury uczenia się;
- zmiana organizacyjna;
- zrównoważony rozwój organizacji.

© Copyright Dobre Kadry. Centrum badawczo-szkoleniowe Sp. z o.o.

## 2.2.2. ACTION REFLECTION LEARNING

### PODSTAWOWE INFORMACJE O *ACTION REFLECTION LEARNING*

- metoda *action reflection learning* jest holistyczną metodą zespołowego uczenia się odwołującą się w dużej mierze do metody *action learning* i bazującą na refleksji (autorefleksji oraz refleksji zespołowej), działaniu członków zespołu oraz ich doświadczeniu [Rimanoczy, Turner 2008, s. xi].

### CEL

- ugruntowanie oraz doskonalenie wiedzy posiadanej przez członków zespołu, a także odkrywanie, adaptowanie i budowanie nowych map oraz wzorów myślenia, refleksja nad własnym doświadczeniem;
- rozwiązanie problemu występującego w organizacji lub zrealizowanie zadania (sprostanie wyzwaniu) przez członków zespołu.

### RAMOWE WARUNKI REALIZACJI *ACTION REFLECTION LEARNING*

- metoda realizowana jest w małych 5-6 osobowych zespołach, każdy z członków zespołu pracuje w zespole nad rozwiązaniem własnego problemu/wyzwania, członkowie zespołu pomagają w rozwiązaniu wybranych trudności;
- spotkania zespołu odbywają się regularnie i prowadzone są przez moderatora, który czuwa nad prawidłowym przebiegiem pracy zespołowej i procesu uczenia się (moderator obserwuje, analizuje i interpretuje zjawiska zachodzące między członkami zespołu tak, by służyły one zarówno indywidualnej pracy i relacjom, jak i zespołowemu uczeniu się) [Drozda 2011, s. 3];
- skuteczność metody uzależniona jest od stopnia otwartości członków zespołu na omówienie posiadanych doświadczeń w zespole oraz zdolności do refleksji nad nimi, umiejętności aktywnego słuchania członków zespołu, pracy moderatora oraz jakości pytań zadawanych w trakcie spotkań;
- metoda przynosi największe korzyści wówczas, gdy członkowie zespołu potrafią zmieniać perspektywę i swoje zwyczajowe podejście do rozwiązywania problemów, tego typu zmiana w trakcie procesu uczenia się skutkuje lepszym rozumieniem rzeczywistości oraz zwiększeniem świadomości.

© Copyright Dobre Kadry. Centrum badawczo-szkoleniowe Sp. z o.o.

## PRZEBIEG *ACTION REFLECTION LEARNING*

Rysunek 2. Action reflection learning – poszczególne etapy zespołowego uczenia się
Źródło: opracowanie własne na podstawie [Rimanoczy, Turner 2008, s. 7]

## KORZYŚCI PŁYNĄCE ZE STOSOWANIA *ACTION REFLECTION LEARNING*

- rozwiązanie problemu/problemów lub zrealizowanie zadania;
- rozwój procesu uczenia się just-in-time w organizacji (przeprowadzenie analiz oraz wdrożenie koncepcji, rozwiązań i narzędzi wtedy, gdy są one potrzebne).
- rozwój samoświadomości, i zdolności do (auto)refleksji;
- rozwój synergii w zespole i integracja członków zespołu;
- zmiana organizacyjna i zrównoważony rozwój organizacji [Rimanoczy, Turner 2008, s. 14-15, s. 30-31].

© Copyright Dobre Kadry. Centrum badawczo-szkoleniowe Sp. z o.o.

## 2.2.3. ACTION RESEARCH

### PODSTAWOWE INFORMACJE O *ACTION RESEARCH*

- metoda *action research* jest pragmatyczną metodą zespołowego rozwiązywania problemów, u podstaw której leżą badania i analizy (tzn. rozpoznanie i zrozumienie istoty problemu) oraz działanie (zmiana lub rozwiązanie problemu/wyzwania);
- w procesie rozwiązywania problemów decydującą rolę odgrywa partycypacja, komunikacja, refleksja i interakcja między członkami uczącego się zespołu, które umożliwiają rozwój zespołu oraz organizacji i zarządzanie wiedzą.

### CEL

- rozwiązanie problemu występującego w organizacji w oparciu o przeprowadzone badania i analizy oraz wdrożone rozwiązanie; zmiana kultury organizacji lub procesów;
- podniesienie kompetencji i umiejętności członków uczącego się zespołu.

### RAMOWE WARUNKI REALIZACJI *ACTION RESEARCH*

- uczenie się metodą *action research* przebiega cyklicznie w kilku następujących po sobie etapach, spotkania członków zespołu odbywają się regularnie w formie kilkugodzinnych dyskusji; każdy cykl spotkań kończy się przygotowaniem raportu końcowego (analiza, refleksja i ewaluacja przydatności wdrożonych rozwiązań) oraz podjęciem decyzji o rozpoczęciu realizacji kolejnego cyklu, jeśli problem nie został rozwiązany;
- proces badania działania ma charakter iteracyjny (powtarzający się) – cykle poszczególnych etapów powtarzane są w sposób ciągły tak, by możliwe było dokonywanie ulepszeń i proponowanie możliwości rozwiązania problemu w sposób przyrostowy; to, co osiąga się w każdym cyklu, stanowi punkt wyjścia do dalszej poprawy i pracy w następnym [Tripp 2005];
- w całym procesie niezbędna jest refleksja – proces rozwiązania problemu rozpoczyna się od refleksji nad obecną praktyką, aby określić, co należy poprawić; refleksja jest również niezbędna do skutecznego planowania, wdrażania i monitorowania;
- podstawą skuteczności metody *action research* jest indywidualna zmiana dokonująca się u członków zespołu (modele myślowe i wzory zachowania);
- całym procesem uczenia się zespołu kieruje moderator (tzw. badacz), który współpracuje z wszystkimi członkami zespołu, czuwa nad zbieraniem i analizowaniem informacji oraz gromadzeniem wiedzy niezbędnej do wypracowania zmian; pełni on również funkcję doradcy, obserwatora oraz mediatora (jeśli w zespole pojawią się konflikty), inicjuje dyskusje i nadzoruje pracę zespołu.

© Copyright Dobre Kadry. Centrum badawczo-szkoleniowe Sp. z o.o.

## PRZEBIEG *ACTION RESEARCH*

Rysunek 3. *Action research* – poszczególne etapy zespołowego uczenia się (cykl pięcioetapowy)
Źródło: opracowanie własne

## KORZYŚCI PŁYNĄCE ZE STOSOWANIA *ACTION RESEARCH*

- planowanie, wdrażanie i monitorowanie zmian w organizacji; wypracowanie ulepszeń i rozwój organizacji;
- rozwój członków uczącego się zespołu – umiejętność rozwiązywania problemów z perspektywy refleksyjnych praktyków i badaczy; poprawa pracy i komunikacji zespołowej;
- zmiana modelów myślowych i wzorców działania członków uczącego się zespołu.
- rozwijanie praktycznej wiedzy w organizacji w oparciu o partycypację, komunikację, interakcję między członkami uczącego się zespołu;
- zwiększenie stopnia motywacji pracowników oraz podniesienie gotowości do aktywnego udziału w procesie badań i wprowadzania zmian/ulepszeń.

© Copyright Dobre Kadry. Centrum badawczo-szkoleniowe Sp. z o.o.

## 2.2.4. ACTION SCIENCE

### PODSTAWOWE INFORMACJE O *ACTION SCIENCE*

- *action science* (nauka w działaniu) jest strategią rozwiązywania rzeczywistych, kompleksowych i skomplikowanych problemów występujących w organizacji, obejmuje iteracyjne cykle identyfikowania problemu, planowania, działania i oceny [Argyris, Putnam, McLain Smith 1985, s 8-9];
- *action science* umożliwia podniesienie poziomu umiejętności i zaufania osób w grupach, w których osoby pracują razem nad trudnymi zadaniami/problemami.

### CEL

- rozwiązanie przez uczący się zespół trudnego i złożonego problemu występującego w organizacji;
- *action science* ma na celu pomóc osobom, grupom i organizacjom rozwinąć gotowość i zdolność do zmiany, by mogły sprostać potrzebom często zmieniającego się środowiska [Action Science Network, 2007].

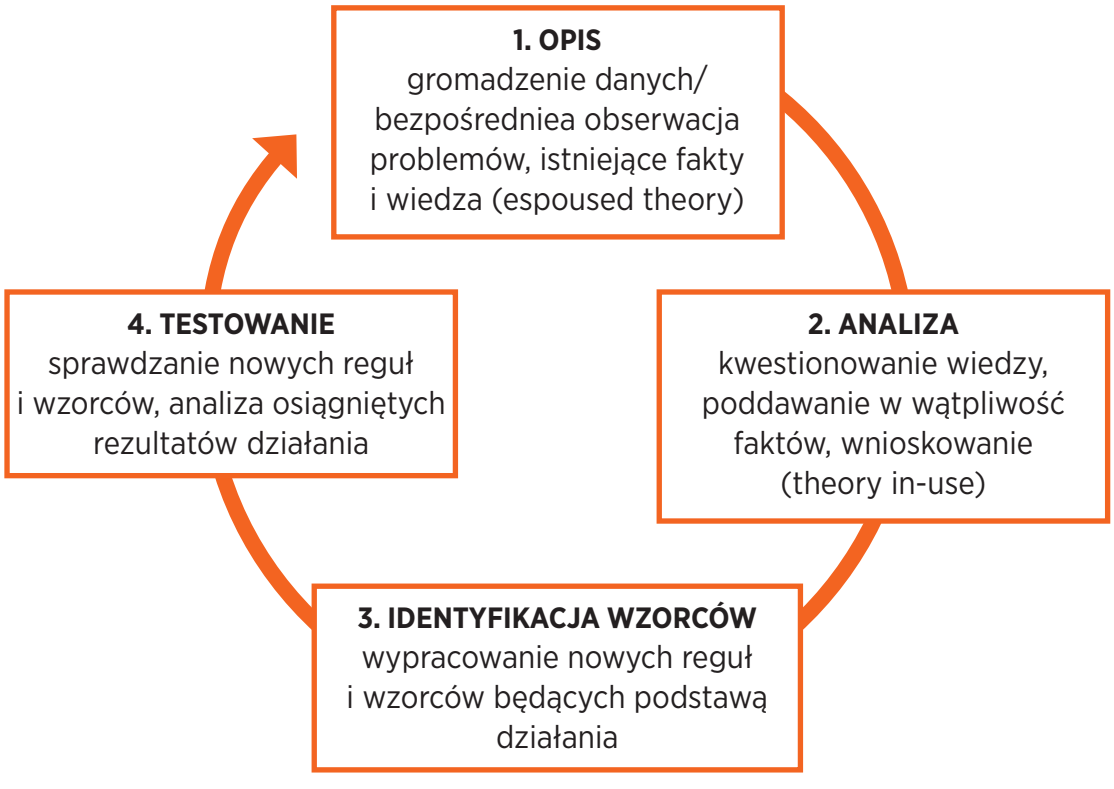
### RAMOWE WARUNKI REALIZACJI *ACTION SCIENCE*

- uczenie się metodą *action science* następuje w drodze porównywania przez członków zespołu różnic i odchyleń występujących między teoretycznymi założeniami a praktycznymi rezultatami przeprowadzonych działań (intencje i rzeczywiste wyniki, teorie i praktyki) [Action Science Network, 2007];
- proces uczenia się realizowany jest w małych zespołach i ukierunkowany jest na podniesienie umiejętności rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji przez członków zespołu oraz na tworzeniu nowych wzorów działania w organizacji;
- podstawą skuteczności *action science* jest zdefiniowanie przez członków zespołu zasad współpracy, obowiązujących norm, wartości, procedur oraz przypisanie poszczególnym osobom ról, które zostaną przyjęte w trakcie pracy nad problemem;
- na początku procesu członkowie uczącego się zespołu przyjmują założenie, że posiadana wiedza i umiejętności są tylko hipotetycznie prawdziwe, nie są faktami, lecz hipotezami; przyjmują sposób rozumowania oparty na idei prawdopodobnej przyczynowości;
- analiza pojawiających się problemów, kwestionowanie posiadanej wiedzy i umiejętności ułatwiają rozpoznanie i poprawę występujących w organizacji błędów, prowadzą do wypracowania nowych postaw, wartości i wzorców działania, a także umożliwiają dekonstrukcję i ponowne skonstruowanie wiedzy;
- istotne znaczenie odgrywa otwarta postawa członków zespołu, umiejętność aktywnego słuchania i zadawania pytań, identyfikacja modeli mentalnych, a także zdolność rozumienia innego stanowiska, innego spojrzenia na problem i zmiany perspektywy oraz otwartość na zmiany;

© Copyright Dobre Kadry. Centrum badawczo-szkoleniowe Sp. z o.o.

- *action science* sprawdza się najlepiej w grupach homogenicznych, duże zróżnicowanie członków grupy może skutkować zbyt dużą różnorodnością perspektyw, poglądów i postaw, brakiem możliwości uzgodnienia wspólnego stanowiska oraz wypracowania nowych i wspólnych wzorców działania.

## PRZEBIEG *ACTION SCIENCE*




Rysunek 4. *Action science* – poszczególne etapy zespołowego uczenia się (jeden cykl)
Źródło: opracowanie własne na podstawie [Rogers 2017]

## KORZYŚCI PŁYNĄCE ZE STOSOWANIA *ACTION SCIENCE*

- zwiększenie efektywności zawodowej pracowników;
- zmiana wartości, postaw i wzorców działania członków uczącego się zespołu;
- usunięcie błędnych procedur występujących w organizacji.
- usunięcie w organizacji barier dla zmian i innowacji;
- nierutynowe podejście do problemu/ zadania z uwzględnieniem różnych perspektyw i poglądów.

© Copyright Dobre Kadry. Centrum badawczo-szkoleniowe Sp. z o.o.

## 2.2.5. DESIGN THINKING

### PODSTAWOWE INFORMACJE O *DESIGN THINKING*

- *design thinking* (*myślenie projektowe*) jest metodą twórczego rozwiązywania problemów łączącą elementy biznesu, designu oraz nauk społecznych [Helman, Rosienkiewicz 2016, s. 62];
- *design thinking* ma uniwersalny charakter i znajduje zastosowanie we wszystkich obszarach i organizacjach, w których poszukiwane jest oryginalne i nowatorskie rozwiązanie problemu;
- metoda *design thinking* może być wykorzystywana do rozwiązywania problemów i wyzwań biznesowych, a także tworzenia nowych produktów lub usług;
- metoda jest realizowana w pięciu etapach, które są cyklicznie powtarzane (metoda ma iteracyjny charakter) i które ułatwiają identyfikację problemu: etap 1 – empatyzacja (pozyskanie informacji i zrozumienie potrzeb użytkowników), etap 2 – definiowanie problemu, etap 3 – generowanie pomysłów, etap 4 – budowanie prototypów oraz etap 5 – testowanie, poszukiwanie i opracowanie rozwiązań;
- *design thinking* jest metodą multidyscyplinarną, która zaadoptowała metody i narzędzia z różnych dziedzin takich jak sztuka, inżynieria, antropologia i psychologia [Tschimmel 2012, s. 11];
- *design thinking* koncentruje się na zrozumieniu potrzeb użytkowników produktów/klientów organizacji, które mogą zostać zaspokojone przez zaoferowanie nowego, innowacyjnego produktu lub usługi.

### CEL

- znalezienie innowacyjnego rozwiązania w oparciu o głębokie zrozumienie problemów i potrzeb użytkowników i poprzez wykorzystywanie specyficznych metod pracy, pobudzających kreatywność;
- kreowanie i wdrażanie nowatorskich rozwiązań m.in. w postaci nowych produktów, innowacyjnych technologii, usług, strategii, procesów, programów edukacyjnych, a nawet modeli biznesowych[9].

### RAMOWE WARUNKI REALIZACJI *DESIGN THINKING*

- pierwszym krokiem jest zbudowanie interdyscyplinarnego zespołu gwarantującego analizę problemu z różnych perspektyw;
- u podstaw skuteczności *design thinking* leży dobre zrozumienie potrzeb użytkownika/użytkowników wypracowanego rozwiązania oraz zdolność przyjęcia przez zespół jego perspektywy.

9. Por. informacje zamieszczone na portalu wiedzy o *design thinking*, http://designthinking.pl/co-to-jest-design-thinking, (dostęp 20.11.2017)

© Copyright Dobre Kadry. Centrum badawczo-szkoleniowe Sp. z o.o.

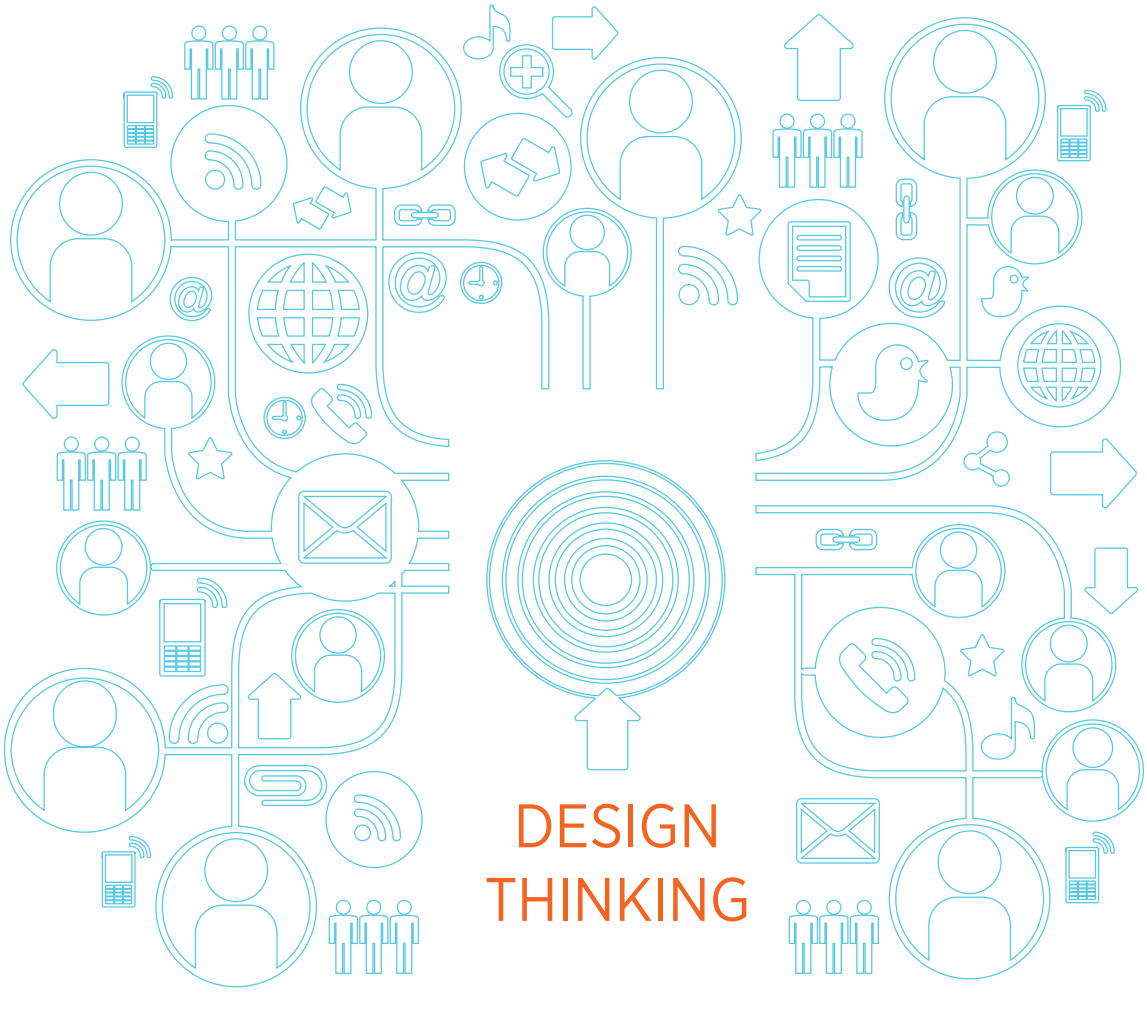
- u podstaw skuteczności *design thinking* leży dobre zrozumienie potrzeb użytkownika/użytkowników wypracowanego rozwiązania oraz zdolność przyjęcia przez zespół jego perspektywy;
- proces rozwiązywania problemu – projektowania i testowania rozwiązania ma cykliczny (iteracyjny) charakter, każdy cykl prowadzi do ulepszenia rozwiązania; jeśli poszukiwane rozwiązanie nie spełnia oczekiwań jego użytkownika/użytkowników cały proces należy rozpocząć ponownie, czyli od fazy empatyzacji – dogłębnego zrozumienia potrzeb użytkownika [Gerstbach 2017];
- *design thinking* nie sprawdza się w sytuacjach problemowych, w których konieczne jest wypracowanie z góry określonego rozwiązania; jest metodą u podstaw której leży otwartość na wypracowany rezultat;
- członków zespołu pracującego nad problemem z wykorzystaniem *design thinking* musi cechować otwarta postawa, empatia, dobra umiejętność komunikowania się i systematyczny sposób myślenia [Gerstbach 2017];
- w *design thinking* wykorzystywane są takie narzędzia i techniki jak np. mapy empatii, wywiady etnograficzne, obserwacje użytkowników, ankiety rozpoznawcze wraz z dokładną analizą środowiska, mapowanie problemu na osi, brainstorming, metoda 5why, metoda 6 kapeluszy, wizualizacja;
- w fazie budowania i testowania prototypów rozwiązania zespół powinien mieć do dyspozycji odpowiednią przestrzeń i materiały stymulujące kreatywność np. kolorowe kartki, kolorowe pisaki, karteczki typu post-it, flipchart i duże arkusze papieru.

## PRZEBIEG *DESIGN THINKING*

Rysunek 5. *Design thinking* – poszczególne etapy (jeden cykl)
Źródło: opracowanie własne na podstawie [Design Thinking 2017]

© Copyright Dobre Kadry. Centrum badawczo-szkoleniowe Sp. z o.o.

| KORZYŚCI PŁYNĄCE ZE STOSOWANIA *DESIGN THINKING* | |
|---|---|
| • ozwiązanie problemu w multidyscyplinarnym zespole wykorzystaniem metod i narzędzi z różnych dziedzin takich jak sztuka, inżynieria, antropologia i psychologia;<br>• rozwój innowacji i znalezienie niestandardowych rozwiązań skomplikowanych problemów i zagadnień. | • rozwój umiejętności członków zespołu: kreatywności, nieszablonowego sposobu myślenia, umiejętności przydatności wypracowanych rozwiązań;<br>• przełamanie ram myślowych i przyzwyczajeń, zwiększenie otwartości członków zespołu na innowacje;<br>• bliska współpraca z użytkownikiem/ użytkownikami rozwiązań poszukiwanych przez zespół. |




© Copyright Dobre Kadry. Centrum badawczo-szkoleniowe Sp. z o.o.

## 2.2.6. MODERACJA

### PODSTAWOWE INFORMACJE O *MODERACJA*

- moderacja jest jedną z metod zespołowego rozwiązywania problemów, charakterystyczne jest to, że praca zespołu przebiega pod kierunkiem moderatora;
- moderacja opiera się na dialogu, który stwarza warunki twórczej analizy problemów, poznania poglądów, perspektyw i punku widzenia innych członków zespołu oraz na dyskusji, w której możliwe jest przedstawienie własnego zdania, wspólna analiza problemu i zespołowe znalezienie najlepszego rozwiązania.

### CEL

- rozwiązanie trudnego i skomplikowanego problemu występującego w organizacji w drodze zespołowej analizy;
- moderacja jest również wykorzystywana do analizy i opracowania tematów, projektowania i wdrażania zmian w zespole, a także w sytuacjach, które wymagają uzgodnienia i wypracowania wspólnego stanowiska przez członków zespołu, nowych standardów i procedur działania.

### RAMOWE WARUNKI REALIZACJI *MODERACJA*

- moderacja umożliwia uczenie się w większych zespołach (16-24 uczestników);
- skuteczność metody uzależniona jest w dużym stopniu od umiejętności moderatora, którego zadaniem jest wprowadzenie zespołu w problematykę, sterowanie procesem zespołowego uczenia się i rozwiązywania problemu, profesjonalne radzenie sobie z procesami dynamiki grupowej oraz dokonywanie podsumowania poszczególnych etapów procesu; moderator odpowiada za proces rozwoju i pracy grupy, musi więc określić cel i strukturę procesu, wskazać na jego podstawy teoretyczne i praktyczne oraz przedstawić spodziewane korzyści, opracować plan przebiegu *moderacji*, monitorować jej efekty oraz przygotować metodykę [Kaźmierczak 2017];
- proces *moderacji* powinien uwzględniać i być dostosowany do składu zespołu, nastawienie oraz doświadczenia i wiedzy jego członków;
- istotną rolę w skutecznej *moderacji* odgrywają takie elementy jak: dobra i stymulująca atmosfera, umiejętność aktywnego słuchania, wzajemny szacunek i otwartość członków zespołu na opinie innych, aktywny udział każdego członka zespołu w procesie [Müller-Mahn, Graefe 2003];
- przebieg i rezultaty *moderacji* powinny być wizualizowane, praca z materiałami do *moderacji* (kartami, arkuszami, tablicami) umożliwia modelowanie procesu zespołowego uczenia się, jej efektem jest usystematyzowany, widoczny i zrozumiały dla wszystkich członków zespołu wynik np. sposób rozwiązania problemu;
- większe zespoły mogą zostać podzielone na mniejsze grupy robocze, które pracują równolegle nad rozwiązaniem aspektów danego problemu.

© Copyright Dobre Kadry. Centrum badawczo-szkoleniowe Sp. z o.o.

## PRZEBIEG *MODERACJI*

Rysunek 7. Moderacja – etapy zespołowego uczenia się
Źródło: opracowanie własne na podstawie [Seifert 2015]

## KORZYŚCI PŁYNĄCE ZE STOSOWANIA *MODERACJI*

- uzyskanie dużej liczby pomysłów rozwiązania problemu;
- wypracowanie optymalnego rozwiązania i nowych standardów oraz procedur działania;
- aktywizacja i zaangażowanie wszystkich członków zespołu w proces rozwiązania problemu;
- zwiększenie stopnia identyfikacji członków zespołu z wypracowanymi rezultatami (rozwiązaniami).
- uzyskanie wysokiego poziomu interakcji między członkami zespołu oraz budowanie zespołu realizującego wspólny cel/zadanie;
- rozwój umiejętności członków zespołu: umiejętności prezentowania własnych poglądów i argumentowania, aktywnego słuchania i asertywności, respektowania poglądów innych oraz poszukiwania konsensusu.

© Copyright Dobre Kadry. Centrum badawczo-szkoleniowe Sp. z o.o.

Wymienione wyżej metody zespołowego uczenia się umożliwiają intelektualny i emocjonalny rozwój pracowników, prowadzą do zmiany ich postaw i aktywnego angażowania się w cele realizowane przez organizacje. Pozwalają na podnoszenie umiejętności i kwalifikacji już posiadanych oraz nabywanie nowych. Dają szansę zintegrowania procesu uczenia się z zadaniami realizowanymi przez zespół i w wysokim stopniu stymulują jego pracę, budują wzajemne zaufanie i więzi członków zespołu. Ułatwiają rozwiązywanie problemów w organizacji, konstruktywne reagowanie na wyzwania oraz dostosowanie się do zmian w otaczającym nas świecie przez stałą optymalizację oferowanych produktów lub usług. Skuteczność wszystkich metod jest jednak w dużym stopniu uzależniona od zapewnienia odpowiednich ram organizacyjnych zespołowego uczenia się, które zostały szczegółowo omówione w kolejnym rozdziale opracowania.

## 2.3. Bibliografia

1. *Action Science Network, 2007, What is action science? Action Science. Organizational Development for the 21st Century Manager*, http://www.actionscience.com/actinq.htm, (dostęp 15.11.2017)
2. *Argyris Ch., Putnam R., McLain Smith D., 1985, Action Science: Concepts, Methods, and Skills for Research and Intervention*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, http://actiondesign.com/resources/research/action-science, (dostęp 15.11.2017)
3. B. Hauser, 2013, *Handlungsorientierter Lernansatz. Action Learning*, http://www.bhcg.de/userfiles/file/ActionLearning_Training%20aktuell%20Bernhard%20Hauser%202013.pdf, (dostęp 8.11.2017)
4. Borchers D., Bertram T., 2010, *Alterssensible Lernkonzepte. Demografieorientiertes Diversity Management in der Erwachsenenbildung*, http://www.lernzeitalter.de/Downloads/Alterssensible%20Lernkonzepte.pdf, (dostęp 26. 11. 2017)
5. Busch M. W., 2015, *Management und Dynamik teambezogener Prozesse*, Rainer Hampp Verlag, München und Mehring
6. *Common steps in composing the action learning process*, http://advantech.co.ke/2016/07/04/action-learning-2/, (dostęp 7.11.2017)
7. Daniluk P., 2011/2012, *Myślenie strategiczne w naukach o bezpieczeństwie*, http://www.rocznikbezpieczenstwa.dsw.edu.pl/fileadmin/user_upload/wydawnictwo/RBM/RBM_artykuly/2012_7.pdf, (dostęp 27. 11. 2017)
8. *Design Thinking*. Portal wiedzy o design thinking, 2017, http://designthinking.pl/co-to-jest-design-thinking, (dostęp 20.11.2017)
9. Drozda Ł., 2011, *Action Reflection Learning – metoda uczenia się*, https://www.weknowhow.pl/wp-content/uploads/2011/03/%C5%81ada-Drozda-Action-Reflection-Learning.pdf, (dostęp 10.11.2017)
10. Fundacja Pro Caritate, *Praktyczny poradnik zarządzania zespołem zróżnicowanym wiekowo*, http://www.kignet.pl/upload/Poradnik50plus.pdf, (dostęp 26. 11. 2017)
11. Gerstbach I., 2017, *Design Thinking*, https://gerstbach-designthinking.com/design-thinking/, (dostęp 24. 11. 2017)
12. Helman J., Rosienkiewicz M., 2016, *Design thinking jako koncepcja pobudzania innowacji*, http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2016/T1/t1_0062.pdf, (dostęp 20.11.2017)
13. Kamau N., 2016, *Common steps in composing the action learning process*, http://advantech.co.ke/2016/07/04/action-learning-2/, (dostęp 7.11.2017)
14. Kaźmierczak J., 2017, *Jak przygotować proces moderacji?*, http://www.westmor.pl/jak-przygotowac-proces-moderacji/, (dostęp 16.11.2017)

© Copyright Dobre Kadry. Centrum badawczo-szkoleniowe Sp. z o.o.

15. Knipfer K., 2011, *Was und wie lernen Teams?*, https://www.wissensdialoge.de/teamlernen2, (dostęp 24. 11. 2017)
16. Łukasik P., 2015, *Komunikacja i organizacyjne uczenie się w kontekście wspomagania innowacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków
17. Müller-Mahn D., Graefe O., 2003, *Handreichung zur Moderation*, http://www.bevsozgeo.uni-bayreuth.de/pool/dokumente/moderation_1.pdf, (dostęp 18.11.2017)
18. Neidhart H., 2008, *Wenn jüngere und ältere Erwachsene gemeinsam lernen. Altersintegrative Erwachsenenbildung*, Deutsches Institut für Erwachsenenbildung, https://www.die-bonn.de/doks/neidhardt0801.pdf, (dostęp 26. 11. 2017)
19. Reindl J., 2013, *Altersgemische Teams*, http://www.demowerkzeuge.de/werkzeuge-im-uberblick/personaleinsatz/altersgemischte-teams, (dostęp 26. 11. 2017)
20. Rimanoczy I., Turner E., 2008, *Action Reflection Leraning. Solvin real business problems by connecting learning with earning*, Davies-Black Publishing, Mountain View, California
21. Rogers T., 2017, *Interpersonal competence in action research*, https://www.slideshare.net/timjrogers/interpersonal-competence-in-action-research-dls-line12, (dostęp 15.11.2017)
22. Seifert J. W., 2015, *Moderation braucht struktur. Sechs Schritte*, http://www.moderationszyklus.de/, (dostęp 16.11.2017)
23. Senge P. M., 2012, *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, tłum. M. Lipa, Oficyna Wolters Kluwer, wydanie VI, Warszawa
24. SICK AG, 2010, *Altersgemischte Teams in der SICK AG*, SICK AG, Waldkirch
25. Strelau J., 1997, *Inteligencja człowieka*, Wydawnictwo Żak, Warszawa, http://otworzksiazke.pl/ksiazka/o_inteligencji_czlowieka/strona/15/, (dostęp 24. 11. 2017)
26. Tillema H. H., 2008, *Wissensproduktion im Teamlernen*, [w:] Beiträge zur Lehrerinnen- und Lehrerbildung 26 (2008) 2, http://www.pedocs.de/volltexte/2017/13672/pdf/BZL_2008_2_154_165.pdf, (dostęp 06.11.2017)
27. Tripp D., 2005, *Action research: a methodological introduction*, http://www.scielo.br/scielo.php?pid=s1517-97022005000300009&script=sci_arttext&tlng=en, (dostęp 12.11.2017)
28. Tschimmel K., 2012, *Design Thinking as an effective Toolkit for Innovation*, [w:] *Proceedings of the XXIII ISPIM Conference: Action for Innovation: Innovating from Experience*, Barcelona, http://www.idmais.org/pubs/KatjaTschimmel/2012/actas_internacionais%20c%F3pia/2012.4.ISPIM.KatjaTschimmel1.pdf, (dostęp 20.11.2017)
29. Wahren H. K., 1996, *Das lernende Unternehmen. Theorie und Praxis des organisationalen Lernens*, Walther de Gruther, Berlin-New York

© Copyright Dobre Kadry. Centrum badawczo-szkoleniowe Sp. z o.o.

**LIFT** Learning In Facilitated Teams
(Poland)

# 3. Uczenie zespołowe – założenia organizacyjne. Organizacja uczenia się w zespole z uwzględnieniem specyfiki osób dojrzałych 50+ i osób młodych

© Copyright Dobre Kadry. Centrum badawczo-szkoleniowe Sp. z o.o.

Jednym z istotnym aspektów skutecznego wprowadzania do organizacji idei zespołowego uczenia się jest zapewnienie odpowiednich uwarunkowań organizacyjnych. Nawet najlepsza idea i świetnie dopasowana metodyka uczenia się w zespole nie zagwarantuje skuteczności tego procesu, jeśli będą istniały czynniki demobilizujące lub zniechęcające uczestników do aktywnego uczestnictwa.

Organizacja pracy zespołowej, szczególnie tej, realizującej istotne cele i osadzonej w różnych uwarunkowaniach zewnętrznych i wewnętrznych działalności podmiotów gospodarczych jest prawdziwym wyzwaniem. Chcąc skutecznie i efektywnie zrealizować założone cele, należy nie tylko zapewnić odpowiednie warunki na poziomie organizacji, ale również szybko reagować na czynniki zewnętrzne, które mogą wpływać na prace zespołu.

Uczenie się w zespołach ma szczególne znaczenie dla osób w wieku 50+ oraz młodych, rozpoczynających pracę zawodową. Tym pierwszym nie pozwala zwątpić w wartość, jaką wnoszą do organizacji i dostarcza impuls do dalszego kształcenia się, tym drugim daje nadzieję na szybszą integrację z system wiedzy organizacji, motywuje do zaangażowania, buduje i utrwala przekonanie, że uczenie się stanowi proces istotny nie tylko dla jego rozwoju, ale również dla jego oceny na poziomie organizacji. Aby skutecznie włączać wymienione grupy pracowników w proces zespołowego uczenia się, nie trzeba ich stygmatyzować na poziomie założeń organizacyjnych, dedykując im szczególne uwarunkowania. Należy raczej, uwzględniając uniwersalne wyzwania towarzyszące pracy zespołu, przygotować tak ramy organizacyjne tego procesu by zawierały szereg rozwiązań dedykowanych bardziej wymagającym adresatom (osobom 50+ oraz osobom młodym), bez wskazywania, do jakich grup wiekowych czy konkretnych osób są skierowane.

W niniejszym rozdziale przedstawione zostały założenia organizacyjne dla uczenia się w zespole. Rekomendacje oparte są na wynikach badań własnych i opracowaniach, które powstały w trakcie pierwszego etapu projektowania metody LIFT[10] oraz na doświadczeniach belgijskich partnerów w realizacji metody BLITS (belg. Begeleid Leren in TeamS – Nauka w Zespołach ze Wsparciem). Wybrane wskazówki związane są również z doświadczeniem autorki, która uczestniczyła w projektach pracy zespołowej, głównie, jako facylitator i lider, ale również członek zespołu.

## 3.1. Ramy organizacyjne uczenia zespołowego

Nawiązując do kluczowych pojęć, tj. zespół, zespołowe uczenie się oraz metody interaktywnego uczenia się, które zaprezentowane zostały w poprzednich częściach opracowania, założenia organizacyjne interaktywnych metod uczenia się w zespołach można zdefiniować, jako zbiór uwarunkowań, które stanowią tło procesu uczenia się w zespole i w określonym stopniu wpływają na jego skuteczność i efektywność. Celem planowania ram organizacyjnych jest, zatem stworzenie takich warunków, które będą sprzyjały osiąganiu celów, określonych przez organizację stosującą interaktywne metody uczenia się w zespole. Uwarunkowania organizacyjne uczenia się w zespołach można podzielić na:

10. Badania wtórne (desk research) oraz pierwotne (IDI, FGI), dotyczące wykorzystania metod zespołowego uczenia się w organizacjach, w tym w odniesieniu do osób w wieku 50+.

© Copyright Dobre Kadry. Centrum badawczo-szkoleniowe Sp. z o.o.

- zewnętrzne wobec uczącego się zespołu – pochodzące z otoczenia organizacji lub z organizacji, niezależne od samego zespołu, jednak wpływające na jego pracę i efekty;
- związane z uczącym się zespołem – mające swoje źródło w zespole, oddziałujące na jego pracę, ale i podlegające jego wpływom.

Uwarunkowania zewnętrzne i wewnętrzne mogą mieć charakter: zarządczy, społeczny, fizyczny (materialny) i kulturowy. W tabeli 1 zaprezentowano podział uwarunkowań realizacji procesu uczenia się w zespole.

**Tabela 1.** Klasyfikacja uwarunkowań procesu uczenia się w zespole

| ŹRÓDŁO POCHODZENIA CHARAKTER | UWARUNKOWANIA ZEWNĘTRZNE WOBEC ZESPOŁU | UWARUNKOWANIA ZWIĄZANE Z ZESPOŁEM |
|---|---|---|
| **ZARZĄDCZY** | • Strategia rozwoju organizacji;<br>• Stosunek do uczenia się zespołowego najwyższego kierownictwa;<br>• Strategia personalna organizacji;<br>• Struktura organizacyjna. | • Sposób koordynacji pracy zespołu;<br>• Sposób gromadzenia wiedzy, utrwalania i raportowania oraz dzielenia się nią z otoczeniem zespołu. |
| **SPOŁECZNY** | • Kapitał społeczny kraju/regionu;<br>• Kryteria doboru zespołu, szczególnie w zakresie aktualnych i przyszłych kompetencji;<br>• Poziom zaufania w organizacji. | • Atmosfera pracy w zespole, w tym szczególnie poziom zaufania pomiędzy uczestnikami zespołu oraz ich stosunek wobec inicjatywy zespołowego uczenia się;<br>• Zaufanie organizacji wobec zespołu. |
| **KULTUROWY** | • Kultura organizacyjna. | • Spójność norm i wartości przejawianych przez członków zespołu. |
| **FIZYCZNY (MATERIALNY)** | • Warunki pracy (lokalowe i socjalne);<br>• Ramy czasowe;<br>• Serwis;<br>• Sytuacja finansowa organizacji;<br>• Poziom zaawansowania technologicznego organizacji. | • Technologie i metody pozyskiwania i wymiany wiedzy oraz komunikowania się zespołu i zespołu z jego otoczeniem;<br>• Częstotliwość spotkań i warunki pracy, na które wpływ mają uczestnicy zespołu. |

Źródło: opracowanie własne

© Copyright Dobre Kadry. Centrum badawczo-szkoleniowe Sp. z o.o.

Wymienione uwarunkowania można identyfikować i oceniać jeszcze przed rozpoczęciem procesu uczenia się w zespole. Bez względu jednak na to czy takie działania będą podjęte, należy uwzględniać ww. czynniki przez cały okres wykorzystania interaktywnych metod uczenia się w zespole, jako istotne determinanty jego sukcesu.
Proces zespołowego uczenia się przy wykorzystaniu interaktywnych metod wskazanych w części 2 niniejszego opracowania, może przebiegać w następujących fazach:

**FAZA 1:** Podjęcie inicjatywy w zakresie uczenia się w zespole. Identyfikacja przesłanek i uwarunkowań.

**FAZA 2:** Ustalenie celów zespołowego uczenia się oraz budowanie zespołu.

**FAZA 3:** Określenie zasad i warunków pracy uczącego się zespołu.

**FAZA 4:** Praca zespołu i jej doskonalenie.

**FAZA 5:** Zamknięcie prac zespołu.

W dalszej części rozdziału scharakteryzowane zostały założenia organizacyjne dla zaproponowanych faz procesu zespołowego uczenia się w organizacji. Ich opis zawiera następujące elementy: zakres fazy, dedykowane jej rekomendacje organizacyjne oraz potencjalne zagrożenia jej dotyczące. Wyjaśnienie najważniejszych pojęć stosownych podczas charakterystyki faz znajduje się na końcu niniejszego opracowania (załącznik 1).

## 3.1. Ramy organizacyjne uczenia zespołowego

### 3.2.1. Podjęcie inicjatywy w zakresie uczenia się w zespole. Identyfikacja przesłanek i uwarunkowań

#### ZAKRES

W pierwszej fazie najważniejsze jest ustalenie przesłanek, które towarzyszą inicjowaniu i realizacji procesu zespołowego uczenia się przy wykorzystaniu metod interaktywnych. Przesłanki podjęcia takich aktywności decydują, bowiem o ich trwałości, a tym samym skuteczności i efektywności.

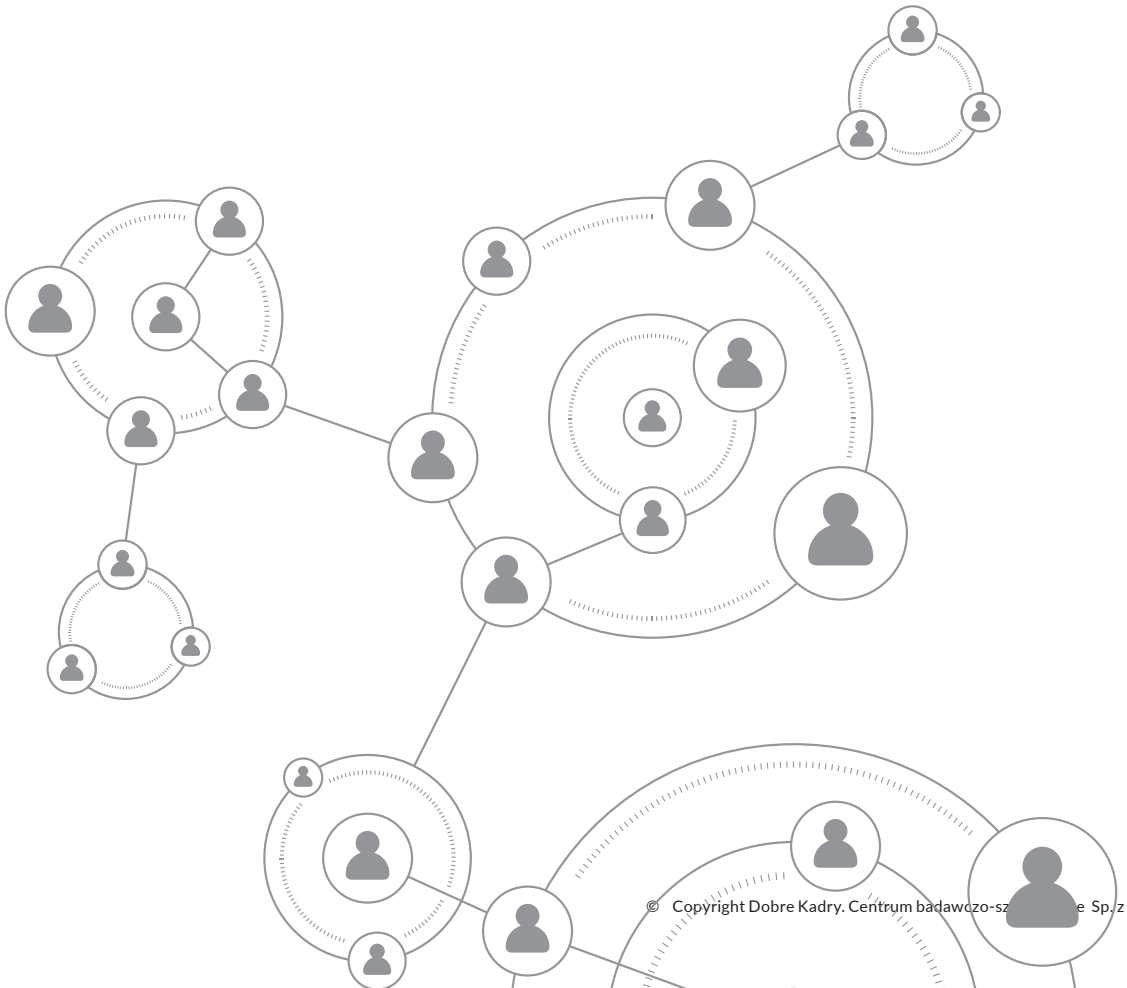
Ważnym działaniem w ramach fazy 1 jest określenie **uwarunkowań**, jakie towarzyszą podejmowaniu i realizacji zespołowego uczenia się. Chodzi tu głównie o założenia strategiczne rozwoju (strategię rozwoju) oraz profil **kultury organizacyjnej** jednostki, ale również obecną sytuację finansową, cele polityki personalnej (np. aktywizacja osób starszych, podniesienie poziomu kompetencji młodych pracowników) czy cechy struktury organizacyjnej. Istotnym, zewnętrznym czynnikiem, który może wpłynąć na przebieg zespołowego uczenia się jest poziom kapitału społecznego otoczenia (kraju, regionu). We wstępnej fazie procesu uczenia się w zespołach, ważną kwestia jest jego promocja, w tym zagwarantowanie wysokiej jakości informacji o jego istocie i celach. Wymienione uwarunkowania w dużym stopniu decydują o wynikach prac uczących się zespołów.

© Copyright Dobre Kadry. Centrum badawczo-szkoleniowe Sp. z o.o.

## REKOMENDACJE

1. Warto ustalić przesłankę/impuls do inicjowania procesu zespołowego uczenia się, a następnie ocenić jej zasadność. Powodem realizacji idei uczenia się w zespole, w tym przy wykorzystaniu interaktywnych metod może być, np.: jej zgodność ze strategią rozwoju organizacji (z wizją, misją i celami strategicznymi i koncepcjami zarządzania), niezadowalające wyniki stosowania innych form kształcenia, określone cele strategii personalnej (np. w zakresie rozwoju kompetencji określonej grupy lub wszystkich pracowników) czy też potrzeba gromadzenia wiedzy z całej organizacji w celu rozwiązania określonych, z reguły istotnych jej problemów. Zdarza się również, że decyzje takie podejmowane są z niewłaściwych (niskich) przesłanek, np. ślepego podążania za trendami czy lękiem przed negatywną oceną w stosunku do konkurentów czy kooperantów (np. kluczowego klienta). W celu identyfikacji i oceny przesłanek można przeprowadzić konsultacje ze wszystkimi zainteresowanymi stronami w celu osiągnięcia konsensusu dotyczącego zasadności oraz oczekiwanych efektów uczenia się w zespole. Osoby uczestniczące w tych konsultacjach to np.: właściciel, zarząd, szef działu personalnego, kierownictwo pionów/działów, w którym pojawiło się wyzwanie – osoba odpowiedzialna za szkolenia – przedstawiciele działów w firmie/instytucji, które związane są z tematem, itd. Identyfikując przesłankę, wskazujemy jednocześnie na rzeczywiste cele zespołowego uczenia się.

2. Inicjując zespołowe uczenie się w organizacji, warto sprawdzić dysonans pomiędzy istniejącym, a pożądanym z punktu widzenia celów tego procesu, profilem wybranych uwarunkowań. Można to zrobić wykorzystując np. listę pytań kontrolnych (porównaj *tabela 2*). Identyfikacja uwarunkowań realizacji procesu zespołowego uczenia się pozwala na podjęcie działań dostosowawczych (np. akulturacja) lub/i uwzględnienie ewentualnych utrudnień w trakcie ustalania oczekiwanych efektów (np. niski kapitał społeczny kraju, gdzie zlokalizowany jest zespół może oznaczać konieczność poniesienia większych nakładów na motywację czy kontrolę jego działania).



© Copyright Dobre Kadry. Centrum badawczo-sz e Sp. z o.o.

**Tabela 2.** Karta kontrolna wpływu wybranych uwarunkowań na proces uczenia się w zespole

| WYBRANE UWARUNKOWANIA | REKOMENDACJE GWARANTUJĄCE SUKCES UCZENIA SIĘ W ZESPOLE | RZECZYWISTY POZIOM WSPARCIA DLA PROCESU UCZENIA SIĘ W ZESPOLE ZIDENTYFIKOWANY W ORGANIZACJI | | |
|---|---|---|---|---|
| | | 1 (NISKI, SŁABO SPRZYJAJĄCY) | 2 (ŚREDNI, NEUTRALNY) | 3 (WYSOKI, MOCNO WSPIERAJĄCY) |
| **1. SPÓJNOŚĆ ZE STRATEGIĄ ROZWOJU** | Uczenie się w zespole wspiera realizację wybranych celów strategicznych. | | | |
| **2. POPARCIE NAJWYŻSZEGO KIEROWNICTWA** | Najwyższe kierownictwo interesuje się i popiera inicjatywę, nadając jej wysoki priorytet. | | | |
| **3. RODZAJ KULTURY ORGANIZACYJNEJ** | Pożądane cechy kultury organizacyjnej, to: preferowanie pracy w zespołach nad pracę indywidualną, otwartość na otoczenie i skłonność do ryzyka oraz równość w relacjach (przeciwna do hierarchiczności). | | | |
| **4. POZIOM KAPITAŁU SPOŁECZNEGO** | Kapitał społeczny regionu gwarantuje wysoką skłonność do współpracy (duże zaangażowanie i zaufanie) dla wspólnego dobra. | | | |
| **5. UWARUNKOWANIA FINANSOWE** | Sytuacja finansowa przedsiębiorstwa pozwala na samodzielną organizację zespołowego uczenie się przy wykorzystaniu zróżnicowanych metod interaktywnych oraz gwarantuje stabilność realizacji inicjatywy. | | | |

Źródło: opracowanie własne

© Copyright Dobre Kadry. Centrum badawczo-szkoleniowe Sp. z o.o.

Jeżeli wybrane uwarunkowanie nie sprzyja realizacji procesu uczenia się w zespole można w stosunku do niego podjąć działania prewencyjne czy dostosowawcze.

1. Zapewnienie zgodności idei zespołowego uczenia się i jego celów z celami strategicznymi organizacji zwiększa skuteczność tego typu inicjatyw, podnosi, bowiem ich priorytet na poziomie najwyższego kierownictwa, a tym samym zyskuje większe zainteresowanie i poparcie. Jednym z najlepszych narzędzi do oceny powiązań celów w zakresie uczenia się z celami strategicznymi jest Strategiczna Karta Wyników, w której jedną z perspektyw jest perspektywa uczenia się [Kaplan, Norton 2017].

2. Istotnym, zewnętrznym czynnikiem wpływającym na proces wspólnego/zespołowego uczenia się jest kapitał społeczny. Kapitał społeczny może być agregowany na różnych poziomach: zarówno społeczeństwa, jak również sieci przedsiębiorstw (np. łańcuchy dostaw) czy pojedynczych przedsiębiorstw. Poziom i charakter kapitału społecznego oddziałuje nie tylko na skłonność ludzi do zorganizowanej lub spontanicznej współpracy, ale również na jej skuteczność i sprawność. Wydaje się, zatem zasadne by w inicjatywach zakładających pogłębioną współpracę, jakimi z całą pewnością są inicjatywy z zakresu zespołowego uczenia się, uwzględnić również tę kategorię.

3. Przed rozpoczęciem procesu uczeniu się w zespole powinien zostać on odpowiednio zaprezentowany w organizacji, nie tylko wobec najwyższego kierownictwa, ale również wobec wszystkich pracowników. Zakres prezentacji informacyjnej obejmuje przybliżenie idei zespołowego uczenia się oraz uświadomienie celów jego realizacji. Formy informowania i promocji powinny być dostosowane do możliwości i preferencji organizacji.

## ZAGROŻENIA

- Niewłaściwe przesłanki podjęcia inicjatywy uczenia się w zespole, co może być równoznaczne z jej małą stabilnością i dominacją działań pozorowanych.

- Brak powiązań idei zespołowego uczenia się z celami strategicznymi organizacji.

- Duży dysonans między profilem kultury organizacyjnej sprzyjającej zespołowemu uczeniu się, a tym typowym dla przedsiębiorstwa.

- Lekceważenie wpływu uwarunkowań towarzyszących procesowi uczenia się w zespole na jego wyniki.

- Małe zainteresowanie tematem i niski priorytet inicjatywy związanej z uczeniem się w zespole na poziomie najwyższego kierownictwa.

- Brak informacji i promocji inicjatywy, co może skutkować generowanie nieprawdziwych informacji na jej temat i cichy opór wobec jej realizacji w organizacji.

© Copyright Dobre Kadry. Centrum badawczo-szkoleniowe Sp. z o.o.

## 3.2.2. Ustalenie celów zespołowego uczenia się oraz budowanie zespołu

### ZAKRES

W tej fazie najwyższe kierownictwo potwierdza cele uczenia się w zespole oraz określa problem, którego rozwiązanie prowadzi do uczenia się. Wybiera również facylitatora. Właściciel problemu (np. kierownik działu lub procesu, którego dotyczy problem), kierownictwo organizacji lub/i facylitator proponują kryteria doboru członków zespołu, (kto będzie potrzebny, jakie kompetencje są istotne). Dział, który odpowiada za kwestie personalne, rekomenduje osoby – kandydatów do zespołu, które dostają zaproszenie do udziału i po spotkaniu wyjaśniającym podejmują autonomiczną decyzję o swoim zaangażowaniu. Zarówno skład zespołu, jak również **zadanie** mają w tej fazie charakter tymczasowy, bo staną się ponownie przedmiotem dyskusji w **zespole** w czasie pierwszego spotkania. Ważną kwestią przy wyborze członków zespołu jest jasne określenie i komunikowanie kryteriów ich doboru. Kluczowe w tej fazie budowania zespołu uczącego się, wydaje się również ustalenie nastawienia członków zespołu do współpracy w procesie uczenia się oraz poziomu wzajemnego zaufania.

### REKOMENDACJE

1. Uczestnictwo w zespole powinno być fakultatywne, jest bowiem przejawem samostanowienia i odpowiedzialności jednostki za własny proces uczenia się. Autonomiczna decyzja o zaangażowaniu w prace zespołu, wynikająca z wewnętrznej motywacji zwiększa prawdopodobieństwo sukcesu, natomiast delegowanie zadań i zmuszanie do włączenia się do inicjatywy, może skutkować mniejszą skutecznością zespołu, a nawet sabotażem jego pracy przez „nieprzekonane" jednostki.

2. Uczenie się w zespole sprawdza się najlepiej przy 5-8 osobach. Taki rozmiar zespołu pozwala realizować proces uczenia się przy założeniu aktywności każdego z jego członków. Zespół nie powinien liczyć mniej niż 5 osób, a maksymalnie składać się z 10. Uczestnicy pracują przy wsparciu facylitatora.

3. Z uwagi na to, iż celem zespołu jest przede wszystkim uczenie się (od siebie wzajemnie), zespół powinien być heterogeniczny pod wieloma względami, np. wieku, wykształcenia, miejsca w hierarchii firmy, stażu pracy, specjalizacji, itd. Takie zróżnicowanie zwiększa również ilość źródeł inspiracji, a docelowo kreatywność zespołu. W pierwszej fazie konstruowania zespołu, warto korzystać z rekomendacji kierownika działu personalnego, najwyższego kierownictwa i kierowników jednostek, gdzie osadzony jest problem, który w połączeniu z procesem uczenia się będzie rozwiązywał zespół.

4. Kryteria doboru członków zespołu powinny być bardzo jasno określone i ogólnie komunikowane. Z punktu widzenia zadania, które ma zrealizować zespół, zasadne jest, aby uczestniczyły w nim osoby związane z tym zadaniem/problemem. Mogą to być osoby, których dotykają konsekwencje zaistnienia ww. problemu lub, które są wobec niego decyzyjne. Wśród bardziej konkretnych zaleceń, istotne jest, aby **zapewnić udział osób w wieku 50+ oraz bardzo młodych**, o krótkim stażu pracy. Uczestnictwo osób dojrzałych gwarantuje wzmocnienie potencjału zespołu ich cennymi zasobami wiedzy i doświadczenia. Jak wynika z badań dotyczących zachowań osób 50+ są oni niezwykle cennym członkiem każdej społeczności, w tym społeczności organizacji. Pracownicy 50+ wykazują wysoki poziom organizacyjnych postaw obywatelskich, co w praktyce oznacza umiejętność

© Copyright Dobre Kadry. Centrum badawczo-szkoleniowe Sp. z o.o.

rozwiązywania konfliktów interpersonalnych, chęć dzielenie się wiedzą i doświadczeniem z innymi pracownikami, odwagę w wyrażaniu własnych opinii, ale także kwestionowaniu opinii innych współpracowników czy działanie dla dobra organizacji, czyli tzw. obywatelskość. Dodatkowo wykazują wysoki poziom zachowań polegających na redukowaniu własnego wkładu w pracy zespołowej, bowiem istotne dla nich są: optymizm, zaangażowanie, współpraca, poszukiwanie konsensusu oraz aktywna komunikacja. Wymienione cechy stanowią podstawę budowania skutecznego i efektywnego zespołu, w tym zespołu uczącego się [Paliga i in.2015] [Makuch 2011]. Natomiast udział osób młodych gwarantuje świeżość i kreatywność w podejściu do rozwiązywania problemu, w tym do form i przebiegu procesu uczenia się w zespole. Korzyści indywidualne wynikające z udziału osób starszych związane są z ich realną aktywizacją, a osób młodych z efektywnym podnoszeniem ich kompetencji i włączanie w społeczność organizacji. Z uwagi na postulowaną, znaczną różnorodność zespołu, zasadniczym kryterium doboru jego członków powinna stać się ich przydatność w kontekście wyzwania edukacyjnego, przed jakim stoi zespół. Zespołów uczących się w żadnej organizacji nie formułuje się, bowiem ze względu na wiek. Kryterium doboru mogą stać się również uzupełniające się, różnorodne kompetencje. Ważną wskazówką dla doboru członków zespołu powinno być ich dotychczasowe zaangażowanie w działalność rozwojową organizacji, jak również zainteresowanie uczestnictwem w uczącym się zespole wynikające z potrzeby samorozwoju i wsparcia organizacji, a nie ze względu na doraźne korzyści finansowe.

5. Każdy członek uczącego się zespołu uczestniczy w nim na tych samych prawach. Dyskryminacja w oparciu o jakiekolwiek kryterium różnicujące jest niedopuszczalne. W zespole nie występuje hierarchia. Pożądanym substytutem hierarchii jest wzajemny szacunek.

6. Członkowie zespołu współtworzą nową wiedzę i dzielą się nią. Na bazie tej wiedzy realizują wyznaczone im zadanie. Jeżeli, jednak, istnieją luki, można je uzupełniać z zewnętrznych źródeł.

7. Facylitator występuje nie w roli merytorycznego eksperta, lecz jako osoba sterująca procesem uczenia się w zespole (o ile rzeczywiście nie jest ekspertem w danym temacie). Facylitator to, zatem „strażnik procesu" – jego kluczową odpowiedzialnością jest kontrola procesu i takie jego prowadzenie, aby zespół mógł osiągnąć cel. Odpowiada za skuteczny i efektywny przebieg procesu. Facylitator to osoba, która dba o proces i przebieg pracy, czyli o to, **jak pracuje zespół**. Pozostaje jednak neutralna wobec treści procesu, czyli tego, co wypracowuje zespół. Treści, rozwiązania i decyzje zależą od uczestników spotkania. Odpowiedzialność za rezultaty ponosi również zespół.

8. Wybierając facylitatora, warto zastanowić się, jakie będą jego zadania i jakie są nasze wobec niego oczekiwania. Istotne jest również to, czy będzie on wywodził się z organizacji (możliwe, jeśli jest ona duża) czy też spoza niej. Istotną cechą facylitacji realizowanej przez osobę wywodzącą się spoza organizacji jest to, iż ułatwia ona uczestnikom zespołu **„nowe otwarcie"**, które oznacza wyjście poza szablon zachowań, jakie przejawiali wobec współpracowników. Uwalnia to dodatkowy potencjał jednostki i całego zespołu. Zewnętrzny facylitator może zapewnić spełnienie Senge'owskiego postulatu obecności „rozjemcy", który jest w stanie patrzeć na zespół z dystansu, a tym samym dostrzec niekorzystne zjawiska w sposobie komunikowania się i w relacjach [Senge 2012].

© Copyright Dobre Kadry. Centrum badawczo-szkoleniowe Sp. z o.o.

**Facylitator** pracując z zespołem realizuje dwa główne cele: opiekuje się nim i wspiera by znalazł rozwiązania problemu oraz osiągnął efekt uzupełniania kompetencji/wiedzy. Treść swojego zadania facylitator uzgadnia ze kierownictwem i wszystkim zaangażowanymi. Facylitator za pomocą ukierunkowanych interwencji wzmacnia działania zespołu oraz motywuje jego członków do wspólnych działań w celu osiągnięcia zamierzonego celu, czuwając przy tym nad kwestią czasu i środków. Do zadań facylitatora w zespołach uczących się należy:

- Stymulowanie dyskusji w zespole i sterownie nią;
- Motywowanie uczestników do współrealizacji celu;
- Uwidacznianie konkretnych celów;
- Myślenie w trybie wyprzedzającym i kontrola czasu;
- Gromadzenie informacji o pracy zespołu i ich interpretacja;
- Rozpoznanie potencjału jednostek w zespole;
- Przekazanie i przyjmowanie informacji zwrotnej;
- Okazywanie zainteresowania i szacunku dla każdej opinii;
- Wspieranie zespołu w podejmowaniu decyzji.

W nawiązaniu do wyników badań prowadzonych na potrzeby projektowania metody LIFT, facylitatorem powinna być raczej osoba z zewnątrz, niezwiązana z zespołem emocjonalnie, niezaangażowana bezpośrednio w jego pracę, nieposiadająca wiedzy branżowej, ale zdolna zbudować silny merytorycznie zespół i poprowadzić jego pracę. Powinna to być osoba dobrze przygotowana (znająca cel), która potrafi właściwie ocenić mocne i słabe strony członków zespołu, jest dobrym obserwatorem, nikogo nie faworyzuje, umie słuchać i nikomu nie narzuca własnego zdania. Obok kompetencji komunikacyjnych, w tym umiejętności aktywnego słuchania, istotne są takie kompetencje jak: wysoka kultura osobista, umiejętność budowania dobrych relacji w zespole, mobilizowania i inspirowania jego członków oraz mediacji. Ważne, aby facylitator rozumiał procesy zachodzące podczas zespołowego uczenia się i umiał dostosować do nich odpowiednie narzędzia pracy. Powinien charakteryzować się elastycznością, zdolnościami adaptacyjnymi, otwartością na uczestników, **lubić ludzi** i szanować ich różnorodność. W kontekście **osób dojrzałych (50+)** i ich potrzeb, facylitator powinien umieć pracować z każdą grupą wieku. W przypadku osób dojrzałych powinien wziąć pod uwagę ich szczególne potrzeby związane ze zmianami fizycznymi, zmianami w przebiegu procesów poznawczych czy zmianami w zakresie potrzeb społeczno-emocjonalnych.

Facylitator powinien rozumieć i uwzględniać specyfikę uczenia się osób dojrzałych (naturalnie obok specyfiki uczenia się osób młodych) i w tym kontekście osoby dojrzałe traktować z należnym im szacunkiem i z całą pewnością unikać stygmatyzacji typu: „50 + czyli senior", a raczej używać określeń typu „dojrzały ekspert".

Podsumowując rozważania na temat kompetencji facylitatora można wskazać, iż powinien on charakteryzować się wysokim poziomem **inteligencji emocjonalnej** (wpływającej na relacje interpersonalne) **i intelektualnej** (determinującej sprawność analityczną).

1. Pracę facylitatora może wspierać **wewnętrzny asystent**, który jako pracownik organizacji posiada wiedzę i kontakty niezbędne do zapewnienia sprawnej merytorycznie i organizacyjnie pracy zespołu uczącego się. Taka osoba uzyskuje, dzięki swojemu udziałowi w grupie i dodatkowym zadaniom, praktyczne kompetencje, które w przyszłości umożliwią jej podjęcie się roli facylitatora w kolejnych uczących się zespołach.

© Copyright Dobre Kadry. Centrum badawczo-szkoleniowe Sp. z o.o.

2. W zespole może pojawić się również **lider**, który stanowi wewnętrznego eksperta w zakresie ustalonego wcześniej zadania (problemu) lub/i zagadnienia, w zakresie którego ma miejsce proces uczenia się. Lider może prezentować swoje poglądy i wiedzę, która dotyczy bezpośrednio problemu, jednak powinien podporządkować się zasadom pracy w zespole i poddać wpływowi facylitatora, w obszarach przez tego nadzorowanych.

3. W celu oceny nowo powołanego zespołu pod względem skuteczności i efektywności jego pracy, warto określić **profil uczestników** według kryteriów: nastawienia do inicjatywy oraz poziomu ufności.

Według kryterium **nastawienia do inicjatywy**, który wskazuje również na potencjalny stopień i formę indywidualnego zaangażowania, uczestników zespołu można podzielić na:

- entuzjastów – raczej bezkrytycznie oceniających korzyści i zalety inicjatywy;
- powściągliwych – ostrożnie deklarujących swoje pozytywne zaangażowanie;
- niezdecydowanych – dysponujących małą wiedzą na temat zmiany lub neutralni z natury;
- sprzeciwiających się – widzących więcej korzyści w dotychczasowych rozwiązaniach;
- zdecydowanych oponentów – deklarujących i manifestujących jawną wrogość;
- niejawnych wrogów – w zamaskowany sposób przeciwstawiających się zmianie.

Identyfikacja poszczególnych typów w podejściu do zmiany może odbywać się w formie kwestionariusza samooceny (zakładając duży poziom szczerości i otwartości członka zespołu), przy jednoczesnej ocenie osoby postronnej, np. przedstawiciela kierownictwa pracującego z daną osobą.

Struktura wstępnego nastawiania członków zespołu do inicjatywy może stać się kryterium wyboru określonych metod interaktywnego uczenia się, jak również podstawą do zastosowania **technik manipulacji** [Cialdini 2016].

Ważną cechą uczącego się zespołu jest **poziom zaufania przejawiany przez jego** uczestników. Wykorzystując prosty kwestionariusz można ustalić jego orientacyjny poziom. Poziom deklarowanego zaufania warto powiązać ze stopniem znajomości danej osoby (porównaj: *tabela 3*). Badanie może przebiegać anonimowo, co zwiększy prawdopodobieństwo szczerych odpowiedzi. Zasadność takiego badania tłumaczy fakt, iż Polacy należą do społeczności o jednym z najniższych poziomów zaufania w Europie i to zarówno wobec osób nowopoznanych, jak również, tych, które już znają.[11] Uświadomienie tego członkom zespołu (poprzez dokonanie przez nich oceny), a następnie stosowanie rozwiązań nad poprawą ufności jest kluczowe dla skutecznego wykorzystania metod interaktywnego uczenia się w zespole, które to wymagają dużej otwartości, determinowanej właśnie poziomem zaufania.

11. Polska, z 18%-owym poziomem zaufania międzyludzkiego, w 2012 roku zajmowała 15 miejsce na 17 badanych krajów (najwyższy poziom miała Dania – 69%, a najniższy, Bułgaria – 12%), za: ESS – European Social Survey 2012. Sytuacja ta nie zmieniła się w roku 2017 I i kształtuje się niekorzystnie również w skali świata. Jak wskazują bowiem wyniki tzw. Barometru Zaufania Edelmana (ang. The Edelman Trust Barometer) Polska jest jednym z krajów o najniższym poziomie zaufania na świecie, za: The 2017 Edelman Trust Barometer. Annual Global Study, https://www.edelman.com/trust2017

© Copyright Dobre Kadry. Centrum badawczo-szkoleniowe Sp. z o.o.

**Tabela 3.** Ocena poziomu zaufania w zespole

| CZŁONEK ZESPOŁU | POZIOM ZNAJOMOŚCI<br><br>1 – NIE ZNAM<br>2 – ZNAM SŁABO<br>3 – ZNAM DOBRZE | POZIOM ZAUFANIA<br><br>W JAKIM STOPNIU UFASZ DANEJ OSOBIE<br><br>C – NIE UFAM,<br>B – MAM OGRANICZONE ZAUFANIE,<br>A – UFAM |
|---|---|---|
| OSOBA 1 | | |
| OSOBA 2 | | |
| OSOBA ...N | | |

Źródło: opracowanie własne

Z powyższej tabeli można wnioskować, na jakim poziomie członkowie zespołu znają się i ufają, zarówno indywidualnie, jak również ogólnie na poziomie zespołu (np. dominujący poziom znajomości 2, a poziom zaufania C). Badanie przy wykorzystaniu wskazanego narzędzia można powtarzać w kilku momentach funkcjonowania zespołu, co pozwala weryfikować wyniki działań doskonalących. W przypadku niskiego poziomu zaufania, warto zastosować metody doskonalące, ukierunkowane na lepsze poznanie się członków zespołu i zwiększenie spójności zespołu.

Obok zaufania wewnątrz uczącego się zespołu, istotne dla powodzenia inicjatywy ma **zaufanie organizacji (w tym pozostałych pracowników) do zespołu**. Stąd np. kryteria doboru zespołu powinny być transparentne by wyeliminować ewentualne „plotki" na temat niejasnych powiązań czy przywilejów. Warto informować, iż proces zespołowego uczenia się będzie kontynuowany i w przyszłości będą powoływane nowe zespoły. Zwiększy to nie tylko zaufanie pozostałych pracowników do pierwszej odsłony inicjatywy, ale również ich zainteresowanie jej przebiegiem (również w kontekście ich własnego udziału). Taka postawa reszty pracowników zwiększy otwartość członków zespołu, odsuwając od nich podejrzenia zachowań nieetycznych („lizusostwo, przywileje, itd.). Zasadność prezentacji inicjatywy na zewnątrz zespołu, tłumaczy również potrzeba uprzedzenia pracowników, którzy nie znajdą się w zespole/zespołach uczących się, że uczestniczące w nim osoby, mogą być mniej dyspozycyjne w bieżących sprawach.

1. Wybór zadania czy zagadnienia, którym zajmie się zespół, powinien wynikać z prowadzonych wcześniej lub dedykowanych inicjatywie zespołowego uczenia się, badań, a tym samym być poprzedzony, np. analizą strategiczną organizacji, w tym jej pozycji strategicznej, audytem wyników finansowych czy też profili kompetencyjnych. Diagnozowanie problemu przez zespół uczący się może odbywać się przy wykorzystaniu standardowych lub dedykowanych metod i narzędzi (np. diagram Ishikawy, wywiady indywidualne, badana ankietowe, obserwacja).

2. Zadanie, którego realizacja prowadzi do uczenia się zespołu, powinno być uświadomione uczestnikom tego zespołu, np. poprzez wykorzystanie wizji związanych z dwiema sytuacjami: brakiem podjęcia działań i podjęciem działań. Tak prowadzona ocena może wzmocnić przekonanie uczestników o zasadności pracy w zespole nad tym właśnie zagadnieniem/problemem. Sposób oceny zadania przez zespół zaprezentowano w tabeli 4.

© Copyright Dobre Kadry. Centrum badawczo-szkoleniowe Sp. z o.o.

**Tabela 4.** Ocena zadania, które prowadzi do uczenia się przy wykorzystaniu wizji przyszłości

| PROBLEM | JAKIE BĘDĄ SKUTKI NASTĘPUJĄCYCH SYTUACJI: | |
|---|---|---|
| **PROBLEM X / ZAGADNIENIE X** | PROBLEM NIE BĘDZIE ROZWIĄZANY / WIEDZA NIE BĘDZIE UZUPEŁNIONA | PROBLEM BĘDZIE ROZWIĄZANY / WIEDZA ZOSTANIE UZUPEŁNIONA |
| | | |

Źródło: opracowanie własne

Zwiększona świadomość członków zespołu związana z zagadnieniem, które prowadzi do uczenia się nie tyko **redukuje ich opór**, ale również motywuje do większej aktywności. Wynika to z wzmocnionego w ten sposób **przekonania o ich „sprawstwie”** dotyczącym przyszłości organizacji.

## ZAGROŻENIA

- Zbyt mały lub zbyt duży zespół.
- Zbyt homogeniczny skład zespołu.
- Niejasne kryteria doboru członków zespołu, wyróżniające określone osoby czy grupy pracownicze.
- Stosowanie z zespole reguł obowiązujących w organizacji, a niesłużących idei zespołowego uczenia się (np. związanych z podległością służbową).
- Zbyt wielu oponentów lub niejawnych przeciwników w zespole.
- Niski poziom zaufania, który nie pozwala na otwartość i partnerstwo w zespole.
- Brak skutecznego procesu komunikacji o zespole na poziom organizacji, co zwiększa nieufność wobec zespołu oraz procesu zespołowego uczenia się.
- Niejasne lub trudne do realizacji zadanie postawione przed zespołem.

© Copyright Dobre Kadry. Centrum badawczo-szkoleniowe Sp. z o.o.

## 3.2.3. Określenie zasad i warunków pracy uczącego się zespołu

### ZAKRES

Podczas pierwszych spotkań uczącego się zespołu omawia się wiele kwestii związanych z dalszą jego pracą. Ustala się zasady organizacji pracy zespołu, w tym **agendę**, jako wytyczną przebiegu spotkań. W tej fazie uczenia się w zespole, inicjuje się szereg procesów i aktywności w ramach pracy zespołu, na które facylitator musi zwracać uwagę przez cały okres pracy zespołu. W tym miejscu warto również ustalić i/lub potwierdzić najważniejsze kwestie organizacyjne związane ze **warunkami pracy zespołu**. Na wstępie pracy zespołu powinna mieć miejsce autoprezentacja jego członków, z uwzględnieniem cech wspierających i ograniczających realizację zadań zespołu. Wykorzystując określone metody pracy z zespołem należy redukować luki w zakresie poziomu zaufania i zaangażowania zidentyfikowane wcześniej. Należy wzmacniać spójność zespołu.

### REKOMENDACJE

1. Pierwsze spotkanie służy ustaleniu ostatecznego brzmienia zadania oraz potwierdzenia składu zespołu. W celu zainicjowania dyskusji można przedstawić wyniki analiz uzyskane na wstępnych fazach budowania zespołu, m.in. dotyczące nastawienia członków zespołu do inicjatywy zespołowego uczenia się czy poziomu zaufania w zespole, jak również zagrożeń wynikających z braku podjęcia nauki.

2. Należy zachęcić członków zespołu do otwartości w prezentowaniu swoich najważniejszych kompetencji oraz aktualnych cech, które stanowią słabość lub mocną stronę w kontekście realizacji zadań zespołu. Profil kompetencyjny zespołu może pomóc facylitatorowi w koordynacji działań zespołu oraz zwiększyć skuteczność i efektywność jego pracy. Co ważne, otwartość członka zespołu, może ograniczyć sytuacje stresowe wynikające z powierzania mu zadań, których na wstępie nie jest w stanie zrealizować. Ponadto umożliwia ukierunkowanie procesu kształcenia danego uczestnika z większą trafnością. Wstępny profil kompetencyjny członków zespołu może stanowić materiał porównawczy dla wyników pracy uczącego się zespołu. Profil kompetencyjny uczestnika powinien powstać na zasadzie samooceny. Pytając o zakres wiedzy warto również uwzględnić wiedzę niejawną, związaną z zainteresowaniami czy pasjami członka zespołu. Takie działanie może być istotne szczególnie w przypadku **osób młodych**, z niewielkim dorobkiem zawodowym, ale również starszych (50+), których kompetencje, do tej pory, postrzegane były przez pryzmat wykonywanych obowiązków. Określając wiedzę niejawną każdy uczestnik zespołu może poczuć się ekspertem w danej dziedzinie (ang. maven) [Gladwell 2005], może również nawiązać bliższe relacje z tymi członkami zespołu, którzy mają podobne zainteresowania. Sposób budowy profili kompetencyjnych członków zespołu zaprezentowano w tabeli 5.

**Tabela 5.** Dane do budowy profili kompetencyjnych członków uczącego się zespołu

| CZŁONEK ZESPOŁU | ZALETA WSPIERAJĄCA REALIZACJĘ CELU ZESPOŁU | WADA WSPIERAJĄCA REALIZACJĘ CELU ZESPOŁU | KOMPETENCJA WYNIKAJĄCA Z WYKSZTAŁCENIA | KOMPETENCJA WYNIKAJĄCA Z DOŚWIADCZE-NIA | KOMPETENCJA WYNIKAJĄCA Z ZAJMOWANEGO STANOWISKA | KOMPETENCJA NIEJAWNA (JESTEM MAVENEM W ....) |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | | | | | | |
| 2 | | | | | | |
| N | | | | | | |

Źródło: opracowanie własne

© Copyright Dobre Kadry. Centrum badawczo-szkoleniowe Sp. z o.o.

Ciekawą metodą uzupełniającą tworzenie profili kompetencyjnych uczącego się zespołu, która jednocześnie może wzmocnić jego spójności w realizacji zadania jest **gra ROZETA**, która w praktyce ma różne odsłony, np. może sprowadzać się do identyfikacji przez uczestników zespołu określonej liczby cech, które są wspólne i które odróżniają poszczególne osoby. W ten sposób można uzyskać wyjątkową wiedzę na temat tożsamości zespołu, najważniejszych różnic oraz podobieństw między jego członków. Metoda ta buduje również rodzaj **pomostu między pokoleniami**, szczególnie osobami dojrzałymi (50+) i młodymi, które odkrywają, że mogą mieć wiele wspólnych cech.

1. Należy sprawdzić czy wszyscy uczestnicy zespołu akceptują i rozumieją problem, zadanie czy cel projektu. Można to zrobić za pomocą testu lub otwartej dyskusji.

2. Podczas pierwszego spotkania, na wstępie warto ustalić agendę spotkania. **Agenda** pierwszej sesji zespołu może zawierać następujące elementy: eksplikacja zadania prowadzącego do uczenia się oraz innych celów pracy zespołu, omówienie składu zespołu i jego cech, propozycja harmonogramu spotkań, plan ewaluacji oraz zakres i oczekiwane wyniki działań doskonalących. Podczas pierwszego spotkania można ustalić standardową agendę kolejnych spotkań uczącego się zespołu.

3. W fazie rozpoczęcia prac zespołu należy zidentyfikować i zaproponować jej określone uwarunkowania fizyczne. Do istotnych ustaleń organizacyjnych można zaliczyć: lokalizację i cechy miejsca pracy, częstotliwość i czas pracy (zarówno godziny pracy, jak również termin zakończenia pracy uczącego się zespołu), zaplecze socjalne i rodzaj materiałów wspomagających (materiały biurowe, technologie, sprzęt, itd.).

## MIEJSCE PRACY:

Spotkania uczącego się zespołu powinny przebiegać stacjonarnie. Kontakty on-line mogą stanowić uzupełnienie spotkań bezpośrednich (np. wymiana opinii w grupie na mediach społecznościowych), jednak przy założeniu partycypacji wszystkich uczestników grupy (również tych 50+). Należy zapewnić stałą salę do spotkań, do której dotarcie nie stanowi problemu dla członków zespołu. Ważne, aby sala była wyposażona w ruchome krzesła i stoły, a przestrzeń dawała możliwość takiego ich ustawienia, aby wszyscy widzieli siebie nawzajem. Uczestnicy powinni mieć możliwość robienia notatek i swobodnego przemieszczania się. Miejsce pracy musi być dobrze oświetlone, z możliwością regulacji stopnia zaciemnienia np. na czas prezentacji. Ważne jest, aby zapewnić dostęp do wolnych ścian, gdzie wiedza (na post-itach, flipchartach) może być cały czas widoczna i łatwa do ogarnięcia w całości przez wszystkich członków zespołu. W celu utrzymania efektów uzyskanych podczas spotkań, ważne jest, aby ich wizualizacje (np. zapiski, rysunki) mogły pozostać w takim stanie do następnego spotkania, szczególnie, jeśli stanowią podstawę do kontynuacji pracy zespołu.

## CZAS PRACY:

Zespół pracuje tyle czasu, ile wymaga zrealizowanie zadania. Warto pamiętać, iż zbyt długi czas trwania pracy jednego zespołu może demotywować jego uczestników. Jeśli zatem rozwiązanie problemu ma trwać wiele miesięcy, zasadnym jest podzielić prace nad nim na etapy (np. integracja łańcucha dostaw może zakładać trzy etapy: integrację wewnętrznego łańcucha dostaw, integrację z dostawcami, integrację z klientami). Liczba spotkań zależy od czasu trwania całej inicjatywy. Rekomenduje się, aby spotkania odbywały się minimum raz w tygodniu (by nie doprowadzić do „blednięcia" osiągnięć zespołu) i trwać od 2 do 3 godzin. Optymalną porą

© Copyright Dobre Kadry. Centrum badawczo-szkoleniowe Sp. z o.o.

do pracy zespołu są godziny przedpołudniowe. Zbyt wczesne pory spotkań mogą osłabić motywację (szczególnie u osób młodych), natomiast zbyt późne, ograniczać koncentrację, co związane jest ze zmęczeniem po wielu godzinach pracy (szczególnie u osób 50+). Tak, jak czas trwania spotkania powinien być uzależniony od możliwości organizacji (liczba pracowników i możliwe zastępstwa), tak wymagana jest systematyczność i cykliczność spotkań. Pozwala to, bowiem członkom zespołu, lepiej zaplanować dzień i tydzień pracy, co może być szczególnie ważne dla poczucia bezpieczeństwa i komfortu psychicznego osób 50+. Chociaż zakłada się, że obecność nie jest obowiązkowa, to dobrą praktyką powinno być uczestnictwo w każdym ze spotkań zespołu. W celu zapewnienia frekwencji warto, na podstawie harmonogramu spotkań, przygotować plan zastępstw dla uczestników zespołu, jak również poinformować osoby spoza organizacji, które w danych dniach i godzinach mogą kontaktować się z uczestnikiem zespołu (np. klienci, dostawcy). Pozwoli to uczestnikom uniknąć sytuacji, kiedy muszą przerywać pracę w zespole, a konsekwencji przerywają kontakt z procesem uczenia się. Zespół sam powinien ustalić konsekwencje braku obecności członków, przy czym istotne jest, aby wszyscy byli tego świadomi i wyrażali na to zgodę.

## ZAPLECZE SOCJALNE I SERWIS:

Warto zabezpieczyć pracę zespołu przed ograniczeniami, takimi jak: głód, pragnienie, potrzeby fizjologiczne czy poczucie zagrożenia. W zależności od pory, kiedy odbywają się spotkania zespołu oraz czasu ich trwania, należy zapewnić dostęp do ciepłych i zimnych napojów raz ciepłych, (jeśli spotkanie trwa dłużej niż trzy godziny) lub zimnych przekąsek. Zaplecze sanitarne powinno znajdować się jak najbliżej by ograniczyć dłuższe przerwy. Należy zapewnić spokój poprzez ograniczenie czynników rozpraszających (np. hałas, przeszkadzanie w pracy zespołu przez osoby z zewnątrz). Z punktu widzenia potrzeby utrzymania koncentracji warto uwzględnić krótkie przerwy w pracy zespołu poświęcone na bardzo prostą aktywność fizyczną (np. głębokie oddychanie, przeciąganie się, relaks). Takie przerwy mogą być również przeznaczone na czynności, które wymagają indywidualne potrzeby uczestników zespołu (np. przyjęcie leków).

## MATERIAŁY, SPRZĘT I TECHNOLOGIE:

Zespołowi powinny zostać udostępnione materiały do pracy oraz nauki. Materiały do nauki: raporty, książki, gazety, ulotki, instrukcje, broszury, e-materiały itp. Materiały do pracy: kartki A4, długopisy dla uczestników, podkładki, karteczki typu Post-it, flipchart, duże arkusze papieru (do flipcharta), markery, dyktafon, aparat, timer, laptop, drukarka, skaner, aparat fotograficzny (dokumentowanie przebiegu sesji), itd. Materiały do prezentacji: komputer z oprogramowaniem umożliwiającym przygotowanie i udostępnianie prezentacji multimedialnej, rzutnik, wskaźnik multimedialny, zasoby informacyjne firmy (raporty, wyniki badań, publikacje). Należy zadbać o przestrzeń do przechowywania wypracowanych przez zespół materiałów, a utworzone pliki zamieszczać na wspólnym dysku/platformie internetowej z dostępem dla każdego z członków zespołu. W przypadku wykorzystania nowoczesnych technologii, w tym rożnego rodzaju rozwiązań w zakresie komunikowania się, warto zidentyfikować stopień ich znajomości przez wszystkich uczestników zespołu. Jest szczególnie ważne w przypadku osób starszych, 50+, które mogą przejawiać opór czy niechęć, a nawet zrezygnować ze współpracy w obliczu konieczności stosowania technologii, których nie znają. Oczywiście nie należy sprawdzać ww. umiejętności tylko w tej grupie uczestników, co może ich negatywnie stygmatyzować. W przypadku dużej luki kompetencyjnej zespołu w zakresie użytkowania nowoczesnych technologii, warto rozważyć zasadność ich wykorzystania w pracy zespołu lub podjąć działania zamykające lukę (np. dodatkowe warsztaty dla zainteresowanych lub wzajemne uczenie się od siebie).

© Copyright Dobre Kadry. Centrum badawczo-szkoleniowe Sp. z o.o.

Jeżeli pracy uczącego zespołu będą przeznaczone technologie dedykowane („szyte na miarę"), to z uwagi na osoby 50+, powinny być one proste, intuicyjne i logiczne. Technologie takie są często projektowane przez ludzi młodych, którzy nie zawsze potrafią przyjąć punkt widzenia osoby dojrzałej. Przypuszczalnie, czym innym jest "intuicyjność" aplikacji dla młodego człowieka, a czym innym dla osoby dojrzałej. Tworząc tego typu rozwiązania, warto pamiętać o idei co-creation, w której potencjalni użytkownicy są włączeni w proces kreatywny na bardzo wczesnym etapie, co pozwala uwzględnić ich potrzeby w projektowanym rozwiązaniu, uniknąć wielu kosztownych błędów (a raczej popełnić je wcześnie i tanio).

1. Na pierwszym spotkaniu, po ustaleniu wszelkich parametrów pracy zespołu i utrwaleniu zadania można spisać „nieoficjalny" kontrakt zespołu, który zawiera najważniejsze ustalenia, stanowi potwierdzenie zrozumienia celu projektu i jest deklaracją zaangażowania i lojalności wobec zespołu. Kontrakt taki jest formalnym fundamentem dla budowania i utrzymania atmosfery pracy zespołu. Atmosferę tę tworzą wcześniej określane uwarunkowania spoza zespołu, takie jak: poparcie najwyższego kierownictwa dla prac zespołu czy stopień poinformowania i akceptacji oraz zaufania innych pracowników do obecnej w organizacji inicjatywy uczenia się w zespole. Natomiast czynnikami, które oddziałują na atmosferę prac i pochodzą z samego zespołu są omawiane już: poziom zaufania i zaangażowania poszczególnych osób oraz spójność zespołu, szczególnie w zakresie świadomości zespołu (wiedzy na swój temat) oraz przejawianych norm i wartości, Wśród norm i wartości szczególnie istotnych dla jakości relacji między uczestnikami zespołu wymienić można: szacunek do osób starszych, tolerancja dla zjawisk dwuznacznych, akceptacja odmienności, poczucie odpowiedzialności, poczucie misji, szczerość i uczciwość, odwaga i skłonność do ryzyka. Wymienione normy i wartości mogą zostać ujęte w kontrakcie zespołu, stanowiąc źródło samooceny i akulturacji zespołu, a w przyszłości również organizacji.

## ZAGROŻENIA

- Pasywna postawa członków zespołu.
- Trudności dojścia do kompromisu w zakresie zatwierdzenia zadania oraz warunków pracy zespołu.
- Różnice w obciążeniu obowiązkami zawodowymi i/lub domowymi poza pracą w uczącym się zespole.
- Nieuczciwość członków zespołu w prezentowaniu swoich kompetencji.
- Niewłaściwe warunki fizyczne (materiale) pracy zespołu.
- Niekorzystna atmosfera pracy zespołu (mała otwartość, niski poziom zaufania).
- Duże dysproporcje pomiędzy uczestnikami zespołu w zakresie kompetencji wykorzystania nowoczesnych technologii i brak działań naprawczych w tym zakresie.

© Copyright Dobre Kadry. Centrum badawczo-szkoleniowe Sp. z o.o.

## 3.2.4. Praca zespołu i jej doskonalenie

### ZAKRES

Na tej fazie prac uczącego się zespołu ma miejsce systematyczna, przebiegająca **według ustalonego harmonogramu praca** zespołu. Oprócz uczenia się i realizacji zadania (rozwiązywania problemu), istotnym działaniem na tym etapie jest **sprawozdawczość**. Ponadto podczas spotkań utrwala się lub weryfikuje oraz doskonali formy **komunikacji wewnątrz** zespołu oraz zespołu z jego otoczeniem. Każdą anomalię związaną z pracą zespołu identyfikuje się na bieżąco i jak najszybciej eliminuje. Aby utrzymać zaangażowanie członków zespołu bada się **atmosferę pracy, w tym osobiste nastroje** członków zespołu.

### REKOMENDACJE

1. Należy egzekwować postanowienia kontraktu oraz realizować harmonogram prac uczącego się zespołu. W przypadku odstępstw należy identyfikować ich przyczyny, śledzić skalę i podejmować działania korygujące. Takie zadanie realizuje facylitator, w porozumieniu z kierownictwem organizacji lub osobami przez nich wyznaczonymi.

2. Warto przypominać cel pracy zespołu, szczególnie jego dualny charakter (rozwiązanie problemu, uczenie się zespołu).

3. W celu zapobiegania zmęczeniu i znudzeniu członków zespołu warto różnicować metody, techniki i narzędzia pracy z uczącym się zespołem. W celu identyfikacji najbardziej skutecznych rozwiązań można przy udziale zespołu zbudować ich ranking.

4. Należy zapewnić efektywną sprawozdawczość, dostępną dla wszystkich zaangażowanych stron. Te zwięzłe sprawozdania (raporty) zawierać mogą wszystkie decyzje, opis całej pozyskanej lub skonstruowanej wiedzy, zadania do wykonania indywidualnie lub w podgrupach oraz plan kolejnego spotkania. Zespół sam decyduje, kto sporządza sprawozdania. Może to być stała rola jednej osoby lub zadanie powierzane różnym osobom (szczególnie, jeśli jest to kompetencja, która również wymaga wzmocnienia na poziomie zespołu). W przypadku dużego obciążenia pracą lub innymi obwiązkami uczestników zespołu, raporty może przygotowywać facylitator.

5. Forma raportowania może być dowolna. Dobrze jednak, aby była przystępna i atrakcyjna dla odbiorcy. Może, zatem zawierać rysunki i zdjęcia oraz inne elementy, które zachęcą do lektury raportu. Raport powinien być przygotowany jak najszybciej po zakończeniu spotkania, a następnie powinien być komunikowany uczestnikom i zleceniodawcy.

6. Na kolejne spotkania uczestnicy zespołu mogą otrzymywać zaproszenia, które stanowią formę przypomnienia o terminie i zakresie następnego spotkania. W zależności od częstotliwości spotkań zaproszenie można wysyłać razem z raportem z ostatniego spotkania.
7. Warto celebrować „małe sukcesy”, w sposób niezakłócający pracy zespołu, ale wzmacniający poczucie wykonywania „milowych kroków”. Formą celebrowania częściowych sukcesów zespołu mogą być, np. drobne nagrody, wspólne wyjście na imprezę kulturalną, zapis osiągnięcia przez facylitatora, jako sukces danych osób (członków zespołu), itd.

© Copyright Dobre Kadry. Centrum badawczo-szkoleniowe Sp. z o.o.

8. Facylitator może również prowadzić **dziennik/rejestr działań i wydarzeń**, które mają znaczenie dla celu oraz atmosfery pracy. W swoim dzienniku facylitator notuje wszystkie elementy procesu zespołowego uczenia się, które, w jego ocenie, są istotne dla dalszej pracy zespołu. Zapisy w rejestrze mogą stać się w przyszłości **zbiorem wskazówek** dla organizacji pracy w kolejnych uczących się zespołach. Facylitator może notować, min.:

    - kroki, które zespół podjął, co działało dobrze, jakie przeszkody się pojawiły, jakie krytyczne momenty wystąpiły, etc.
    - jaką rolę odegrał on, jako facylitator, czego on sam się nauczył w trakcie tego procesu, jakie praktyczne informacje można wykorzystać, (jakie metody/techniki/narzędzia już zostały wykorzystane podczas ingerencji/interwencji w proces),
    - jaki był efekt zastosowanej interaktywnej metody uczenia się,
    - jakich zmian można ewentualnie dokonać w przyszłości w podobnej sytuacji,
    - jakie postępy czyniła grupa i jakie osiągała cząstkowe/etapowe wyniki.

9. Należy stale czuwać nad atmosferą panująca w zespole oraz nad indywidulanym nastrojem uczestników projektu. Zadanie to realizuje facylitator. Do monitorowania można wykorzystać proste narzędzie, które stosuje się dla każdego uczestnika po spotkaniach. Tak dokonywana kontrola może służyć do oceny każdego spotkania i wybranego elementu w ramach całego projektu. Badanie to, w przeciwieństwie do oceny wzajemnych indywidualnych relacji uczestników, określa stosunek jednostki do zespołu jako całości. Może stać się zatem barometrem procesów izolacji, wykluczenia i wypalenia członków. Przykładowe narzędzie kontrolne zaprezentowano w tabeli 6.

**Tabela 6.** Narzędzie do monitorowania atmosfery pracy i nastroju uczestników spotkania

| OBSZAR OCENY ATMOSFERY I NASTROJU W ZESPOLE | POZIOM OCENY | | |
|---|---|---|---|
| | 1 – NISKO | 2 – ŚREDNIO | 3 – WYSOKO |
| JAK OCENIASZ ATMOSFERĘ PRACY W ZESPOLE? | | | |
| JAK OCENIASZ TWÓJ POZIOM ZAUFANIA DO ZESPOŁU? | | | |
| JAK OCENIASZ TWOJE ZAANGAŻOWANIE W PRACĘ ZESPOŁU? | | | |
| JAK OCENIASZ EFEKTY TWOJEGO UDZIAŁU W PRACACH ZESPOŁU? | | | |

Źródło: opracowanie własne

10. W celach budowania atmosfery zrozumienia i zaufania do prac zespołu na poziomie organizacji można przeprowadzać cykliczne, krótkie spotkania informacyjne, prezentować informacje na dedykowanych projektowi tablicach informacyjnych, stronach internetowych, intranecie lub innym wewnętrznym systemie komunikacji. Warto zaopatrzyć prezentacje konkretnych informacji w elementy przykuwające uwagę, takie jak: zdjęcia, komentarze, ciekawostki, konkursy, itd. Pozwoli to zwiększyć partycypację informacyjną całej organizacji w procesie uczenia się w zespole, zwiększy również zainteresowanie wynikiem końcowym i może przyczynić się do przełamania oporu wobec kontynuacji lub podejmowania kolejnych inicjatyw tego typu.

© Copyright Dobre Kadry. Centrum badawczo-szkoleniowe Sp. z o.o.

### ZAGROŻENIA

- Wyjście facylitatora z roli obiektywnego obserwatora, zniecierpliwionego brakiem szybkiego efektu. Ujawnienie wiedzy eksperckiej lub bezzasadne jej wprowadzenie z zewnątrz.
- Brak badań atmosfery pracy zespołu i lekceważenie pojawiających się dysfunkcji.
- Słaba komunikacja w zespole, brak sprawozdawczości, a tym samym ograniczona i zróżnicowana świadomość/wiedza członków zespołu.
- Osiągniecia zespołu nie są w wyraźny sposób podkreślane i celebrowane.
- Spada zainteresowanie inicjatywą najwyższego kierownictwa (pojawia się inny, poważny, bieżący problem).
- Pozostali pracownicy nie są poinformowani w wystarczający sposób o przebiegu i efektach prac uczącego się zespołu. Deprecjonują zatem jego rolę i podważają zasadność kontynuacji inicjatywy. Uczestnicy zespołu czują się szykanowani, co wpływa na obniżenie ich motywacji do pracy.

## 3.2.5. Zamknięcie prac zespołu

### ZAKRES

Na tym etapie zespół definiuje wyniki, zapisuje je i trwale zabezpiecza. Następnie dokonuje się ich prezentacji i upowszechniania. Cele tej fazy, to: ustalenie i wizualizacja wyników uczenia się oraz przygotowanie do przejścia na wyższą fazę uczenia się, utrwalenie, zapis i zabezpieczenie wyniku rozwiązywania problemu, opisanie założeń i przebiegu prac zespołu, w tym szczególnie występujących zagrożeń i dedykowanie go wsparciu realizacji prac w kolejnych uczących się zespołach, np. w postaci elementarza czy instrukcji.

### REKOMENDACJE

1. Praca zespołu nie powinna trwać dłużej niż 2-3 miesiące by z jednej strony nie znudzić uczestników zespołu, a z drugiej nie obciążyć ich nadmierną ilością dodatkowej pracy w projekcie. Tak, jak wspomniano wcześniej, jeżeli bardziej złożony problem wymaga wielomiesięcznych prac, warto „rozłożyć" go na części.
2. Wyniki prac zespołu powinny zostać zapisane w raporcie końcowym, tak w obszarze rozwiązania problemu, jak również pozyskanej w ten sposób wiedzy. Do potwierdzenia korzyści kompetencyjnych można użyć danych pochodzących z profili kompetencyjnych zespołu wykonywanych na wcześniejszych etapach jego pracy.
3. Raport końcowy oraz raporty cząstkowe i inne dokumenty, związane z przebiegiem prac zespołu, powinny zostać zabezpieczone oraz w atrakcyjny sposób zaprezentowane przed zespołem oraz kierownictwem organizacji. Informacja o zakończeniu projektu i jego wynikach powinna dotrzeć do wszystkich pracowników organizacji. Zwiększy to poczucie sukcesu u członków zespołu i stanie się motywacją do udziału w kolejnych podobnych inicjatywach.

© Copyright Dobre Kadry. Centrum badawczo-szkoleniowe Sp. z o.o.

4. Ważnym punktem raportu jest określenie uzyskanych rezultatów. Wyniki pracy zespołu można podzielić na trzy grupy:

I. **Rezultaty w zakresie uczenia się** osiągnięte przez uczestników zespołu. Opis wiedzy i sprawności, które nabyli członkowie grupy. Może to prowadzić do wydania certyfikatu, na którym znajdzie się również informacja o zainwestowanym czasie. Wystawienie **certyfikatu** w końcowej fazie pracy zespołu wzmacnia motywację uczestników do uczestniczenia w procesie. Oprócz indywidualnych osiągnięć uczestników zespołu, warto wskazać na te **rezultaty w zakresie uczenia się, które dotyczą całej organizacji**. Można określić wartość tej wiedzy (np. spróbować oszacować jej wartość rynkową lub wartość dodaną w rozwoju organizacji). Na tym zakresie warto uzupełnić profil kompetencji grupy o kompetencje pozyskane podczas projektu (wprowadzając dodatkową kolumnę w *tabeli 5*).

II. **Rezultaty w zakresie rozwiązania problemu**. Rozwiązanie problemu ma istotne znaczenie dla maksymalnego wsparcia procesu uczenia się (podniesienia jego wartości w organizacji) oraz podtrzymywania motywacji uczestników. Rozwiązanie problemu należy dokładnie i w sposób czytelny dla innych opisać, np. w formie procedury lub instrukcji działania. Następnie należy to rozwiązanie przekazać wszystkim zaangażowanym stronom. Tak przygotowane rozwiązanie powinno mieć akceptację i poparcie przedstawicieli kierownictwa organizacji, a jego wdrożenie powinno być wyraźnie przez nich zalecane.

III. **Model referencyjny uczenia się w zespole przy wykorzystaniu metod interaktywnych**. Po przejściu ścieżki uczenia się i rozwiązywania problemów wybraną metodą/metodami warto przygotować materiały, które pozwolą na przeniesienie wypracowanych rozwiązań, procedur, zasad i założeń na inne zespoły, które mogą zostać powołane w przyszłości. Warto zaproponować przystępną i atrakcyjną formę prezentacji modelu, co pozwoliłoby nie tylko zainteresować innych udziałem w tego typu inicjatywach, ale również ograniczyłoby ryzyko zakończenia procesu uczenia się organizacji.

5. Obok oczekiwanych rezultatów uczenia się w zespole, organizacja może uzyskać inne korzyści z jego realizacji. Są to, m.in.:

- zwiększenie samoświadomości uczestników zespołu, podniesienie ich motywacji do pracy, przeciwdziałanie wypaleniu zawodowemu (szczególnie w grupie pracowników 50+), a tym samy zwiększenie wydajności pracownika;
- odkrycie nieznanych dotąd talentów i zalet (bardzo ważne w przypadku osób młodych), ale również słabych stron uczestników zespołu w trakcie procesu uczenia się;
- budowanie więzi opartych na zaufaniu i zaangażowaniu, co kreuje pozytywny kapitał społeczny organizacji;
- przygotowanie nowych facylitatorów z wnętrza organizacji.

6. **Celebracja końcowego sukcesu** zespołu jest wskazana, przy czym jej forma powinna być dostosowana do specyfiki i kultury organizacyjnej firmy. Wydaje się zasadne, aby tę formę omówić z zespołem, a nawet przenieść na zespół decyzyjność w tej kwestii. Nie zaleca się jednak składania obietnic dotyczących nagród za udział w projekcie. Takie rozwiązanie, dopuszczalne po fakcie, można również wówczas komunikować.

7. Jeżeli w polityce wewnętrznej organizacji jest to dopuszczalne warto rozważyć finansową partycypację członków uczącego się zespołu w korzyściach wynikających z rozwiązania problemu lub pozyskania wiedzy. Chociaż głównym motywatorem pracy w zespole ma pozostać pozyskanie nowej wiedzy, która wspiera rozwój pracownika, to gratyfikacja

© Copyright Dobre Kadry. Centrum badawczo-szkoleniowe Sp. z o.o.

finansowa w jeszcze większym stopniu wzmocni postawę zaangażowania i otwartości oraz poczucie sukcesu. Korzystanym rozwiązaniem w tym zakresie może okazać się, np. przyznanie zespołowi określonego procentu wypracowanego zysku (tzw. success fee).

8. Ważnym działaniem w fazie zamykania jest przekazanie wyników rozwiązywania problemów osobom odpowiedzialnym w danej organizacji. Dystrybucja rozwiązania na poziom istnienia problemu jest jednocześnie kolejnym krokiem w procesie uczenia się uczestników oraz wsparciem dla transferu w miejscu pracy. Członkowi zespołu mogą śledzić i/lub uczestniczyć, jako wsparcie, w procesie wdrażania wypracowanych przez nich rozwiązań.

9. Chcąc w pełni wykorzystać potencjał metod zespołowego uczenia się organizacji, jak również zapewnić trwałość osiągnieć merytorycznych, organizacyjnych i społecznych uczącego się zespołu, należy **zapewnić powtarzalność** ww. rozwiązania. Brak kontynuacji nie tylko wyeliminuje możliwość uzyskania efektu doświadczenia w uczeniu się, ale również zredukuje sukces zespołu. Kontynuacja w odniesieniu do rezultatów uczącego się zespołu jest niezbędna. Zadanie facylitatora i jego zespołu ma charakter tymczasowy, dlatego zespół, w ostatniej fazie musi dokonać uzgodnień i ustalić procedurę dotyczącą kontynuacji. Najwyższe kierownictwo lub osoba przez nich upoważniona jest odpowiedzialna za podjęcie kroków, które umożliwią przekazanie i zachowanie wyników prac zespołu w „głównym nurcie" działań organizacji. Zadanie to może być również delegowane, np. na przedstawiciela zespołu, szczególnie lidera lub asystenta facylitatora lub samego facylitatora, jeśli pochodzi z organizacji. Przedstawienie propozycji w tej kwestii to jedno z ostatnich zadań facylitatora w czasie końcowej narady z kierownictwem organizacji.

10. Facylitator powinien skończyć prowadzenie rejestru, włącznie z rejestracją swojego czasu i złożyć raport kierownictwu organizacji. Ponadto facylitator powinien uzgodnić z nim, kwestie dotyczące przechowywania wyników i kontynuacji inicjatywy uczenia się w zespole. Dane i informacje związane z kwestiami personalnymi powinny zostać przekazane do działu personalnego. Wśród tych informacji istotne są nie tylko pozyskane przez członków zespołu, kompetencje, ale również „zamrożone" problemy personalne, które nie były związane z tematem prac zespołu, ale mogą być istotne dla funkcjonowania organizacji. Facylitator powinien również na tym etapie omówić z uczestnikami kwestię przejęcia roli facylitatora w przyszłych uczących się zespołach.

## ZAGROŻENIA

- Po zakończeniu działania zespołu znika wewnętrzny lub zewnętrzny facylitator i nie pozostaje nikt zaznajomiony z metodyką.
- Nie zapewniono właściwych sposobów przechowywania i transferu wiedzy.
- Brak jakichkolwiek gratyfikacji dla uczestników zespołu, szczególnie powiązanych z ich sukcesem, co przyczynia się do ich zniechęcenia i demotywacji, źle wpływa również na wizerunek inicjatyw zespołowego uczenia się na poziomie organizacji.
- Brak lub zły plan kontynuacji; początkowy sukces szybko się rozwadnia razem z atrakcyjnością idei uczenia się w zespole.
- Brak udziału kierownictwa w prezentacji wyników prac zespołu.

© Copyright Dobre Kadry. Centrum badawczo-szkoleniowe Sp. z o.o.

- Brak wsparcia kierownictwa we wdrożeniu wypracowanych rozwiązań oraz brak zainteresowania kontynuacją procesu uczenia się („problem rozwiązany, szkoda czasu na kontynuację").

## 3.3. Podsumowanie

Inicjatywy polegające na uczeniu się w zespole mogą niezwykle skutecznie rozwiązywać skomplikowane operacyjne i strategiczne problemy każdej organizacji. Dualizm celów realizowanych w uczących się zespołach daje efekt synergii wyników, a tym samym zwiększa efektywność podejmowanych działań. Chcąc skorzystać z tego rozwiązania należy przygotować odpowiednie warunki jego aplikacji i funkcjonowania na poziomie organizacji. W niniejszym opracowaniu wymieniono najważniejsze ramy organizacyjne opisując je w kontekście faz pracy uczącego się zespołu. Oczywiście przedstawione rozwiązania stanowią jedynie propozycje, które mogą być wykorzystane bezpośrednio, mogą stać się inspiracją do tworzenia własnych, jak również mogą stanowić alternatywę dla autorskich rozwiązań, dostosowanych do specyfiki organizacji. Wśród rekomendacji dotyczących organizacji prac uczącego się zespołu jest jednak kilka, których zapewnienie na odpowiednim poziomie jest kluczowe dla jego skuteczności i efektywności. Te czynniki sukcesu powinny być weryfikowane przed rozpoczęciem i w trakcie trwania prac zespołu, nie tylko po to by identyfikować stopień gotowości organizacji do stosowania interaktywnych metod uczenia się w zespole, ale również po to by stać się bazą benchmarkingową dla kolejnych wdrożeń i nowych uczących się zespołów. Propozycję analizy kluczowych czynników sukcesu zespołowego uczenia się przy wykorzystaniu interaktywnych metod, zaprezentowano w tabeli 7. Stałą częścią wymienionego narzędzia jest spis kluczowych czynników wpływających na sukces prac zespołu, natomiast ich ważność (waga) i ocena są subiektywne.

© Copyright Dobre Kadry. Centrum badawczo-szkoleniowe Sp. z o.o.

**Tabela 7.** Wykaz kluczowych czynników sukcesu w zakresie organizacji procesu uczenia się w zespole

| LP | CZYNNIK | WAGA (NP.1-100) | OCENA (1-5) | OCENA WAŻONA |
|---|---|---|---|---|
| 1 | Zainteresowanie i wsparcie dla procesu uczenia się w zespole okazywane przez kierownictwo organizacji | | | |
| 2 | Jakość i zakres promocji zespołowego uczenia się na poziomie organizacji | | | |
| 3 | Związek celów zespołu (rozwiązanie problemu i uczenie się) z celami strategicznymi organizacji | | | |
| 4 | Poziom dysonansu kulturowego (profil pożądany w pracach zespołu vs profil obecny w organizacji) | | | |
| 5 | Transparentność kryteriów doboru członków zespołu | | | |
| 6 | Trafność doboru członków zespołu | | | |
| 7 | Trafność doboru facylitatora | | | |
| 8 | Poziom zaufania w zespole | | | |
| 9 | Jakość komunikacji wewnątrz zespołu i poza nim | | | |
| 10 | Zaangażowanie członków w pracę zespołu | | | |
| 11 | Poziom motywacji do pracy w zespole | | | |
| 12 | Fizyczne warunki pracy zespołu | | | |
| 13 | Jakość raportowania | | | |
| 14 | Jakość prezentacji wyników | | | |
| 15 | Stopień utrzymania zainteresowania organizacji kontynuowaniem zespołowego uczenia się | | | |
| | | | **OCENA KOŃCOWA** | |

Źródło: opracowanie własne

© Copyright Dobre Kadry. Centrum badawczo-szkoleniowe Sp. z o.o.

## 3.4. Bibliografia

1. BLITS PL. Opracowanie PDF
2. Cialdini R., 2016, *Wywieranie wpływu na ludzi. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo GWP, Gdańsk
3. Czakon W.,Lenart-Gansiniec R., 2017, *Raport z badania desk research nowoczesne metody zespołowego uczenia się pracowników w grupie wiekowej 50+ projekt LIFT – Learning in Facilited Teams (Poland)*, Wrocław
4. Czapiński J., Panek T., 2007, *Diagnoza społeczna 2007*, Warszawa 2007
5. Czapiński J., Panek T., 2012, *Diagnoza społeczna 2012*, Warszawa 2012
6. Edelman Trust Barometer 2017. *Annual Global Study*, https://www.edelman.com/trust2017
7. ESS – European Social Survey 2012, www.europeansocialsurvey.org
8. Fukuyama F., 1995, *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, PWN, Warszawa, Wrocław, s. 26
9. Gąsienica M., Sołtysińska I, Kocurek M., 2017, *Raport Zespołowe uczenie się w Polsce Przegląd koncepcji Perspektywa organizacji Perspektywa firm szkoleniowych, LIFT – Learning in Facilited Teams (Poland)*, Wrocław
10. Gladwell M., 2005, *Punkt przełomowy*, Wydawnictwo Świat Książki, Warszawa
11. Hajdas M., Gmiterek M., Ciotucha P., 2017, *Opinie i oczekiwania trenerów w zakresie metod zespołowego uczenia się. Raport z badań jakościowych zrealizowanych w ramach projektu LIFT – Learning in Facilitated Teams (Poland)*, Wrocław
12. Kaplan R.S., Norton D.P., 2017, *Strategiczna karta wyników*, PWN, Warszawa
13. Makuch M., 2011, *Aktywność zawodowa osób starszych – diagnoza i perspektywa polskiego rynku pracy w XXI wieku*, [w:] M. Makuch, D. Moroń (red.), *Osoby starsze w społeczeństwie – społeczeństwo wobec starszych*, Wrocław, za: Czakon W.,Lenart-Gansiniec R., 2017, *Raport z badania desk research nowoczesne metody zespołowego uczenia się pracowników w grupie wiekowej 50+ projekt LIFT – Learning in Facilited Teams (Poland)*, Wrocław
14. Paliga M., Kożusznik B., Pollak A., Smorczewska B., Adamek D., 2015, *Wiek, jako przesłanka zachowań wspierających efektywność organizacji, „Społeczeństwo i Edukacja"* nr 17(2) 2015, s. 45-54, za: za: Czakon W.,Lenart-Gansiniec R., 2017, *Raport z badania desk research nowoczesne metody zespołowego uczenia się pracowników w grupie wiekowej 50+ projekt LIFT – Learning in Facilited Teams (Poland)*, Wrocław
15. Senge P.M., 2012, *Piąta dyscyplina*, Oficyna Wydawnicza Wolters Kluwer, Warszawa
16. Wrona S., 2017, *Raport z badań FGI w grupie osób zarządzających instytucjami szkoleniowymi, LIFT – Learning in Facilited Teams (Poland)*, Wrocław
17. Wrona S., 2017, *Raport z badań FGI w grupie trenerów, LIFT – Learning in Facilited Teams (Poland)*, Wrocław.

© Copyright Dobre Kadry. Centrum badawczo-szkoleniowe Sp. z o.o.

**LIFT** Learning In Facilitated Teams
(Poland)

# 4. Załącznik 1:
# Wyjaśnienie wybranych pojęć

© Copyright Dobre Kadry. Centrum badawczo-szkoleniowe Sp. z o.o.

**FACYLITATOR** – osoba moderująca proces uczenia zespołowego, niewłączająca się w merytoryczne aspekty rozwiązywanych kwestii problemowych.

**KAPITAŁ SPOŁECZNY** – sieć powiązań międzyludzkich, o określonym poziomie zaufania, zaangażowania i lojalności.

**KULTURA ORGANIZACYJNA** – zespół norm i wartości, które są obecne i praktykowane w danej organizacji i kształtują zachowania jej uczestników, wobec siebie, jak również wobec ich otoczenia.

**STRATEGIA ROZWOJU ORGANIZACJI (SRO)** – długoterminowy plan działania, poprzedzony analizą strategiczną, określający misję, wizję i cele strategiczne oraz sposoby ich realizacji. Strategia rozwoju determinuje wszystkie wybory operacyjne, np. zakres czy formy szkoleń. Zadanie dla zespołu/Zagadnienie prowadzące do uczenia się – zawiera problem, z którym związane są potrzeby szkoleniowe szeregu pracowników. Tym problemem może być konieczność dokonania określonej zmiany, wprowadzenia innowacji lub inne wyzwanie w miejscu pracy (np. redukcja kosztów operacyjnych na potrzeby zwiększenia budżetu projektów innowacyjnych).

**ZAUFANIE** – to oczekiwanie, które rodzi się w zbiorowości na temat regularnego, uczciwego i kooperującego zachowania innych członków wspólnoty, w oparciu o wspólnie uznane normy [F. Fukuyama 1995, s. 26].

**ZESPÓŁ** – zbiór osób, które oprócz wspólnej tożsamości społecznej (typowej dla grupy), mają wspólny cel. Osoby te wiedzą, że potrzebują siebie nawzajem, aby osiągnąć ten cel i współpracują w zorganizowany sposób. Podstawą procesów zespołowego uczenia się jest dzielenie się wiedzą, kompetencjami, pomysłami i opiniami, a następnie tworzenie wspólnej wiedzy z wykorzystaniem metod otwartej komunikacji (np. konstruktywnego konfliktu).

© Copyright Dobre Kadry. Centrum badawczo-szkoleniowe Sp. z o.o.

Fundusze Europejskie
Wiedza Edukacja Rozwój

Dobre Kadry
Centrum badawczo-szkoleniowe Sp. z o.o.

Unia Europejska
Europejski Fundusz Społeczny

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego
Nr projektu: POWR.04.03.00-00-W294/16

# LIFT Learning In Facilitated Teams (Poland)

Dobre Kadry
Centrum badawczo-szkoleniowe Sp. z o.o.

**BIURO PROJEKTU:**

Dobre Kadry. Centrum badawczo-szkoleniowe Sp. z o.o.
ul. Jęczmienna 10/1, 53-507 Wrocław

www.dobrekadry.pl