

# **TEAM COACHING**



## **Insieme per il successo**

Manuale per un efficace coaching di gruppo  
con il Metodo TeamCoaching



Lifelong  
Learning  
Programme

# Indice

1	Prefazione.....	4
1.1	Cos'è il TeamCoaching?.....	4
1.1.1	Cos'è il TeamCoaching? Metodologia.....	4
1.1.2	Cos'è il TeamCoaching? – Il Progetto UE.....	4
1.1.3	Vantaggi dei progetti UE.....	5
1.1.4	Organizzazioni partner .....	6
1.2	Informazioni sul presente manuale.....	7
2	Posizioni iniziali dei paesi partner.....	7
3	Gruppi campione .....	9
4	Informazioni generali sul concetto .....	10
4.1	Obiettivi della formazione.....	11
4.2	Acquisizione delle competenze chiave.....	11
5	Quadro di attuazione .....	12
6	Principi quadro per l'attuazione .....	13
7	Concetto di istruzione e approcci pedagogici.....	14
7.1	Concezione procedurale .....	14
7.2	Approccio formativo sistematico .....	14
7.3	Obiettivi formativi:.....	15
8	Metodologia.....	17
8.1	Implementazione in 8 fasi .....	17
8.2	Lavoro di team: 12 importanti processi.....	19
9	Adeguamenti pedagogici specifici per paese e feedback dai paesi partner.....	22
9.1	Austria .....	22
9.2	Italia.....	24
9.3	Spagna .....	27
9.4	Irlanda.....	29
9.5	Polonia.....	31
9.6	Germania .....	35
10	Valutazione.....	39
10.1	Contenuti del corso.....	40
10.2	Metodologia del corso .....	41
10.3	Lavoro di gruppo .....	42
10.4	Miglioramento del lavoro di team .....	42
10.5	Punti di forza e di debolezza: .....	42

10.6	Aspetti del corso da migliorare.....	43
10.7	Raccomandazione del corso .....	43
10.8	Ulteriori idee e commenti .....	44
10.9	Indicatori di successo non misurabili .....	44
10.10	Risultati attesi .....	44
11	Impressioni sulla routine del seminario.....	46
12	Conclusioni.....	46

# **1 Prefazione**

## **1.1 Cos'è il TeamCoaching?**

### **1.1.1 Cos'è il TeamCoaching? Metodologia**

Il TeamCoaching è un' innovativa metodologia di formazione orientata verso il lavoro in team. I partecipanti assumono diversi ruoli e svolgono differenti attività in team interattivi. L'ambiente di formazione assume la forma di una simulazione di un'azienda o impresa. L'obiettivo è promuovere e rafforzare l'occupabilità e autoconsapevolezza sviluppo personale, nonché alcune competenze chiave quali: la cooperazione, la responsabilità della leadership, le capacità di problem solving, le capacità imprenditoriali, ecc.

#### **Alcuni obiettivi educativi del team coaching sono:**

- Aumento dell'occupabilità
- Sostegno all'integrazione nel mercato del lavoro
- Sviluppo di un senso di responsabilità e di assunzione di responsabilità
- Sviluppo della personalità
- Fiducia in se stessi e guadagnarsi fiducia
- Propensione al lavoro di team
- Sviluppare capacità di problem-solving
- Favorire l'iniziativa e creatività
- Comunicazione
- Capacità di apprendimento permanente
- Etc.

Attraverso l'applicazione del concetto di TeamCoaching i giovani disoccupati lavorano sulle proprie competenze trasversali. Questa metodologia, altamente motivante, dà ai partecipanti l'opportunità di esplorare le proprie abilità e competenze e di attivare il proprio talento e le proprie potenzialità nascoste, nonché di sviluppare e rafforzare ulteriormente le proprie motivazioni intrinseche.

Il metodo è stato originariamente sviluppato e testato con successo in Germania dal centro di formazione VHS Freyung-Grafenau su un campione costituito da giovani disoccupati (e/o soggetti socialmente svantaggiati), sotto i 25 anni (U25).

### **1.1.2 Cos'è il TeamCoaching? – Il Progetto UE**

All'interno del progetto TeamCoaching dell' UE, sei paesi partner europei hanno collaborato al fine di trovare soluzioni per i giovani disoccupati, sullo sfondo della crescente disoccupazione giovanile e delle condizioni di lavoro sempre più precarie per i giovani europei, soprattutto in Spagna, Italia, Polonia e Irlanda.

Lo scopo del progetto europeo "Trasferimento dell'Innovazione" denominato "TeamCoaching" è stato il trasferimento, lo sviluppo, l'adattamento e la diffusione a livello europeo dell'innovativo concetto di formazione denominato "TeamCoaching". Insieme a istituti scolastici di Germania, Polonia, Spagna, Irlanda, Italia e Austria (paesi partner) il metodo VHS TeamCoaching è stato testato ai fini della trasferibilità.

Il consorzio internazionale per il progetto di team coaching era costituito da istituti professionali/educativi, con una profonda esperienza nell'istruzione, nel perfezionamento e nella formazione dei giovani e dei giovani adulti. Inoltre, tutti i partner possono vantare moltissimi anni di esperienza nei progetti UE. Dispongono inoltre di adeguate risorse, reti e contatti, nonché di adeguate competenze per testare, adattare e utilizzare il modello TeamCoaching a lungo termine e per diffondere il concetto a livello nazionale/europeo.

I partner sono stati scelti deliberatamente al fine di garantire una molteplicità nel consorzio, in modo da consentire: la rappresentanza sia dei paesi con alto tasso di disoccupazione (Irlanda, Italia, Spagna, Polonia), sia di quelli a basso tasso di disoccupazione (Germania e Austria), nonché il trasferimento, ai paesi partner con alto tasso di disoccupazione dei modelli austriaco e tedesco relativi alle migliori pratiche. Inoltre, i partner con accesso a diversi gruppi di persone all'interno del gruppo campione U25 sono stati scelti in modo che il concetto TeamCoaching potesse essere testato in una serie di gruppi campione U25.

I partner hanno testato il metodo in diversi contesti educativi (situazioni di disoccupazione, università, istruzione e formazione) per i vari gruppi del campione complessivo U25 adattandolo, ove necessario, alle esigenze del gruppo campione e a quelle del paese partner, sviluppandoli quindi in maniera concettuale. Hanno testato l'idoneità e la fattibilità dell'approccio TeamCoaching come uno strumento efficace per l'insegnamento delle competenze chiave ai fini dell'integrazione nel primo ingresso lavorativo. Pertanto, uno degli obiettivi più importanti è stato quello di scoprire se le esperienze positive nel complessivo gruppo campione e nei paesi partner europei avrebbero potuto essere convalidate.

### **1.1.3 Vantaggi dei progetti UE**

- Adattamento e diffusione dell'innovativo concetto formativo TeamCoaching a livello europeo.
- Contribuire ad accrescere l'occupabilità e l'integrazione dei giovani nell'Unione europea nel mercato del lavoro.
- Il personale docente internazionale coinvolto nel progetto ha presentato le proprie competenze metodologiche attraverso la formazione TeamCoaching (formazione dei formatori), lo scambio con i colleghi a livello europeo e l'attuazione del progetto formativo pilota.
- Nel complesso, è stato possibile migliorare la qualità in fatto di istruzione professionale e formazione dei giovani disoccupati all'interno delle istituzioni educative.
- Un ulteriore risultato è dato dalla volontà delle istituzioni educative partecipanti nei paesi partner a cooperare ancora più strettamente in futuro e cercare di condividere informazioni sui metodi e sugli approcci più efficaci per l'istruzione e la formazione professionale.

### 1.1.4 Organizzazioni partner

Di seguito si riporta l'elenco delle persone di contatto e delle organizzazioni coinvolte nel progetto team coaching:

Germania	Community College Freyung-Grafenau Klaus Hippmann <a href="mailto:hippmann@vhs-Freyung-grafenau.de">hippmann@vhs-Freyung-grafenau.de</a>
Austria	Berufsförderungsinstitut Alta Austria, Wels Daniela Nömeier <a href="mailto:daniela.noemeyer@bfi-ooe.at">daniela.noemeyer@bfi-ooe.at</a>
Irlanda	Istituto di Tecnologia, Tralee (ITT) Kristin Brogan <a href="mailto:kristin.brogan@staff.ittralee.ie">kristin.brogan@staff.ittralee.ie</a>
Polonia	Facoltà di Diritto ed Economia (WSEiP), Kielce Zbigniew Szczepańczyk <a href="mailto:zbigniew@wseip.edu.pl">zbigniew@wseip.edu.pl</a>
Spagna	Florida Education Centre, Valencia Ana Company <a href="mailto:acompany@florida-uni.es">acompany@florida-uni.es</a>
Italia	IFOA, Istituto Formazione Operatori Aziendali, Reggio Emilia Davide Orlandini <a href="mailto:davide.orlandini@ifoa.it">davide.orlandini@ifoa.it</a>

Il progetto "Trasferimento dell'Innovazione" denominato "TeamCoaching" è stato finanziato dal programma LLP (Programma di apprendimento permanente) dell'Unione europea (Leonardo da Vinci), e si è svolto da ottobre 2012 a settembre 2014. Ulteriori informazioni sono disponibili sulla homepage del progetto o sulla Homepage di Adam: [http://www.adam-europe.eu/prj/9820/project\\_9820\\_de.pdf](http://www.adam-europe.eu/prj/9820/project_9820_de.pdf)

## **1.2 Informazioni sul presente manuale**

Uno dei risultati del progetto è costituito da questo manuale sul metodologico sviluppato congiuntamente tra i partner e disponibile in tedesco, inglese, italiano, spagnolo e polacco per tutte le istituzioni educative e i soggetti interessati.

Il manuale si intende un mix fra descrizione del progetto, programma e manuale di formazione. Esso è volto a fornire informazioni ai futuri coach, Project Manager, progettisti e a tutte le parti interessate alla metodologia di TeamCoaching, nonché a consentire loro di applicarla.

Il manuale contiene anche una sintesi e un riepilogo degli adattamenti e delle modifiche specifiche per paese e per gruppo campione del concetto di TeamCoaching originario, riassume le esperienze dei vari paesi partner e descrive in modo pratico il quadro generale, gli approcci didattici, i metodi, gli indicatori, gli strumenti e i requisiti qualitativi.

Il manuale ha lo scopo di consentire alle istituzioni educative europee e ai futuri formatori di attuare il metodo e il relativo programma.

## **2 Posizioni iniziali dei paesi partner**

Nel 2012, la disoccupazione in Europa ha raggiunto il record storico di 45 milioni. Secondo l'ultimo rapporto dell'ILO (Organizzazione internazionale del lavoro) nel 2012, la crisi del lavoro ha colpito più duramente i giovani; quasi una persona su quattro risultava essere disoccupata in questa fascia di età in Irlanda (26,9%), in Italia (27,8%) e in Polonia (23,6%). Particolarmente drammatico risultavano i dati in Spagna, dove con circa il 46% quasi un giovane su due era senza lavoro. Solo la situazione della Germania (9,1%) e dell'Austria (8,2%) sembrava migliore rispetto agli altri paesi europei. (Fonte: Eurostat, luglio 2011). Tuttavia i dati relativamente buoni di Germania e Austria erano fuorvianti oltre al fatto che i giovani, in questi paesi, erano meno interessati dalla disoccupazione rispetto al resto della popolazione, contrariamente agli altri paesi europei, avevano, inoltre, sempre più spesso un cosiddetto contratto di lavoro atipico (ad esempio lavori a tempo determinato). Nel 2012, si è rivelato sempre più difficile per i giovani formati e altamente qualificati e, soprattutto, per i soggetti poco qualificati effettuare la transizione dalla scuola o dal corso di formazione al mercato del lavoro. Le cifre riportate nel rapporto dell'ILO del 2013 mostrano che, rispetto al 2012, non si sono verificati cambiamenti significativi nella difficile situazione della disoccupazione giovanile in Europa, in particolare nei paesi partner. In media, nel 2013, essi sono risultati tre volte più colpiti rispetto ad altri gruppi. Più di un giovane su quattro era disoccupato in Irlanda (28,5%) e in Polonia (26%). La situazione era veramente drammatica in Spagna, dove più della metà di tutta la popolazione giovanile era disoccupata (56%). La situazione in Italia non era affatto migliore; quasi una persona su due era in cerca di lavoro (40%). Proprio come l'anno precedente (2012), la disoccupazione giovanile in Germania (7,7%) e in Austria (8,6%) è stata inferiore nel 2013, tale da rendere la situazione meno precaria.

Il numero di giovani che abbandonano la scuola o l'università senza conseguire alcun titolo è in costante aumento. Questo gruppo di giovani può rivelarsi demotivato e difficile da raggiungere, il che rende ancora più difficile intercettarli. Persino i giovani altamente qualificati, dotati di ottimi titoli e "competenze" (laurea, dottorato corredato da una formazione professionale o da un'esperienza lavorativa) hanno difficoltà a trovare un posto di lavoro in Europa.

Nel complesso, i lavoratori necessitano di un alto grado di adattabilità e flessibilità per avere successo in un mercato del lavoro sempre più dinamico e in rapida evoluzione. Oltre alle qualifiche formali, le competenze chiave legate alla carriera (tra cui competenze personali, sociali e metodologiche) - specialmente le abilità sociali e la mentalità imprenditoriale - assumono una maggiore rilevanza. L'UE in linea con questa esigenza sta implementando il Quadro Comune Europeo denominato "Competenze chiave per l'apprendimento permanente".

Questo conferisce un'elevata priorità all'acquisizione delle competenze chiave. Tuttavia, in generale, nei paesi coinvolti, l'insegnamento di competenze quali: imprenditorialità, competenze sociali, iniziativa, capacità di problem solving, motivazione all'apprendimento, ecc., è ancora carente nei sistemi di istruzione formale, come le scuole, gli istituti professionali e le università.

Il metodo con cui il gruppo campione apprende, ottiene ed elabora le informazioni è cambiato; in particolare, i giovani disoccupati "difficili" non possono essere raggiunti con i soliti metodi e con le solite strutture dei corsi. È fondamentale la presenza di approcci formativi pedagogici, che attraverso suggerimenti, interventi ed esperienze di apprendimento portino a cambiamenti.

Il caso esposto sopra dimostra l'enorme necessità di metodi e approcci educativi ai fini dell'insegnamento delle competenze chiave. Per soddisfare questa esigenza, con il suo concetto di TeamCoaching, il VHS Freyung-Grafenau ha sviluppato un innovativo concetto educativo che è stato testato e diffuso a livello europeo nel progetto TeamCoaching dell'UE.



### 3 Gruppi campione

Il percorso, nella forma originale del VHS, è stato offerto a persone sotto i 25 anni che volevano ottenere nuovamente un impiego dopo un periodo di disoccupazione. Una componente essenziale del progetto di trasferimento europeo è stata l'ampliamento e l'adeguamento del gruppo campione su cui è stato testato il concetto di TeamCoaching. Sulla base dei criteri comuni per il gruppo campione del progetto EU (giovani U25 in cerca di un impiego) i seguenti partner hanno lavorato con il concetto TeamCoaching con i seguenti gruppi:

- Community College FRG, Germania: laureati/rinunciatori in fase di transizione dalla scuola e dal lavoro; giovani disoccupati senza tirocinio
- Facoltà di Diritto ed Economia (WSEiP) di Kielce, Polonia: Triennialisti e frequentanti corsi di laurea magistrale o partecipanti del Centro LLL vicini al completamento o che avevano già completato il proprio corso di studi
- Istituto per la Formazione Professionale, Austria: giovani disoccupati di età compresa tra i 15 e i 25 anni che hanno interrotto o non hanno completato il percorso formativo e/o soggetti socialmente svantaggiati o interessati da altre crisi di sviluppo
- IFOA, Italia: allievi in fase di completamento degli studi, giovani a rischio di disoccupazione al termine del percorso formativo
- Florida Institute, Spagna: laureati senza alcuna esperienza lavorativa
- ITT, Irlanda: Laureati in materie economiche/Post laureati con alcune esperienze lavorative, studenti universitari
- Centro di Formazione Waterford, SOLAS (ex FAS), Irlanda: Apprendisti disoccupati impegnati in corsi di falegnameria

L'estensione del gruppo campione e l'adattamento ad esso del concetto, già implementato all'interno del progetto UE, doveva incoraggiare l'uso del materiale esistente come base per l'ulteriore ampliamento del suddetto gruppo campione, nonché per l'ulteriore adeguamento del concetto per diversi contesti educativi.

## 4 Informazioni generali sul concetto

Il TeamCoaching è un'offerta per gli adolescenti o giovani adulti in cerca di lavoro. Promuove le competenze chiave e lo sviluppo della personalità. Si rivolge a coloro che vogliono migliorare la propria occupabilità e le proprie competenze e che vogliono essere inseriti con successo nel mercato del lavoro. Attraverso il lavoro di team caratteristico del progetto, tale obiettivo sarà attuato in pratiche fasi quotidiane. I partecipanti non solo impareranno ad assumere delle responsabilità per sé stessi e per gli altri attraverso l'assunzione di vari ruoli, ma anche ad integrarsi in una team per aiutarsi a vicenda e lavorare insieme su compiti prefissati.

La particolarità delle misure è da ricercarsi nella concezione didattica costruita come un sistema duale: l'istruzione teorica (= insegnamento), formata da competenze chiave, moduli specialistici, ecc. viene proposta a tutta la classe suddivisa in piccoli gruppi e in base alle esigenze di ciascuno e costituisce il 50% dell'offerta educativa. La formazione specifica (= Team Coaching) costituisce il restante 50% ed è organizzata in Team che funzionano come reparti all'interno di una impresa/azienda, ognuno con compiti diversi. Il responsabile del Team Coaching assume il ruolo di manager e i team sono guidati dai teamleader del gruppo. Un sistema di rotazione assicura l'ottimizzazione dell'effetto di apprendimento e dell'esperienza per ciascun partecipante. Questo tipo di percorso formativo li incoraggia a riflettere sull'esperienza del lavoro in team ed eventualmente ad iniziare a correggere il proprio comportamento. I team funzionano come reparti all'interno di un'impresa, e vi sono rappresentate le varie gerarchie e funzioni aziendali.

Nel concetto originale tedesco vi erano fondamentalmente tre dipartimenti/team: "Organizzazione/Management", "Ricerca di Lavoro/Informazioni", "Marketing/Acquisizione di Set".

A seconda della particolare composizione del gruppo di partecipanti, ove necessario, potevano formarsi altri reparti, vale a dire altri team, come ad esempio "sviluppo personale", "controllo" o "gestione dell'innovazione". I dipartimenti e i team tuttavia sono modificabili e sono stati adattati nei paesi partner per soddisfare i rispettivi requisiti se non totalmente cambiati.

Con questo approccio, i contenuti multidisciplinari (ad es. esercitazione per la candidatura, ricerche sul mercato del lavoro ed elaborazione dati) tendono a strutturarsi basandosi sulle fondamentali competenze chiave professionalmente rilevanti (ad es. gestione del tempo, tecniche di comunicazione, formazione della personalità e lavoro di team).

Il principio di rotazione implica il continuo impiego del coordinatore nel ruolo di coach/formatore. I team leader cambiano a determinati intervalli di tempo e un vice subentra automaticamente. Inoltre, per ciascun ciclo, 3 o 5 membri passano in un altro team. Per poter riconoscere le buone prestazioni viene inoltre implementato un Premio. Alcune specifiche prestazioni in termini di creatività, impegno o particolari abilità sociali vengono premiate a intervalli regolari mediante una certificazione, che porta ad una maggiore motivazione nel lavoro di team.

## **4.1 Obiettivi della formazione**

Alcuni importanti obiettivi della formazione sono:

- Chiarire e identificare gli obiettivi e le competenze personali
- Potenziare le competenze e l'autoconsapevolezza relazionale mediante la formazione,
- Rafforzare la personalità
- Fornire orientamento al mercato del lavoro
- Promuovere e aumentare le opportunità di integrazione nel mercato del lavoro

## **4.2 Acquisizione delle competenze chiave**

Aspetti personali

La possibilità di disciplinare sé stessi e assumersi delle responsabilità, vale a dire, diventare un partner affidabile per gli altri nel lavoro. Ciò include capacità organizzative e di gestione del tempo.

Aspetti sociali

La capacità di lavorare in team è fondamentale in determinate situazioni. Questo include buone capacità comunicative e la capacità di affrontare i conflitti e promuovere l'empatia. La "competenza emotiva" ricade spesso in questo contesto.

Aspetti metodologici

La capacità di affrontare le situazioni in modo creativo e di comunicare con altre persone. Questo include buone capacità comunicative e un adeguato comportamento, nonché capacità di problem solving, creatività, capacità di presentazione e gestione dei progetti.

## 5 Quadro di attuazione

I seguenti criteri riguardano le esperienze del Volkshochschule Landkreis Freyung-Grafenau nell'applicazione del concetto al gruppo campione "giovani disoccupati nella fascia di età U25" negli anni 2009 - 2011, nonché le esperienze dalle organizzazioni nei paesi partner nel Progetto europeo di trasferimento dell'innovazione denominato "TeamCoaching" negli anni 2012-2014. Variazioni relative all'eterogeneità del gruppo, all'età, al livello di istruzione ecc. hanno inoltre ottenuto risultati positivi con il modello di TeamCoaching che doveva essere adattato per soddisfare esigenze e requisiti specifici. Le prove pratiche di altre variazioni possono e devono essere effettuate in base a quanto prescritto.

Gruppo campione:	U25, a seconda l'istituzione scolastica, del contesto e delle esigenze del paese partner
Dimensione del gruppo:	Partecipanti di età compresa fra i 15 e i 25 anni
Durata:	1-4 mesi
Livello di istruzione dei partecipanti:	Da soggetti con un livello di istruzione estremamente basso o incompleto a soggetti diplomati o laureati
Sale e attrezzature:	3 sale per gruppi paralleli
Requisiti per il personale	Impiegati nel settore dell'istruzione in qualità di coordinatori (TeamCoaching) Istruttori per la formazione teorica (Formazione) Possibilità: Amministrazione (Part-time)
Requisiti per il coordinatore:	Esperienza nel lavoro in team, buone capacità comunicative, esperienza nella leadership ove necessario, eventuale esperienza nel coaching particolari competenze specifiche per l'occupazione, a seconda dell'organizzazione (finanza, sviluppo del personale, ecc.)

## **6 Principi quadro per l'attuazione**

### Doppio sistema (Formazione e TeamCoaching)

Il corso è strutturato in maniera duale e consiste nella formazione teorica (= formazione) e nelle pratiche specifiche per la formazione professionale (= TeamCoaching). Questa è organizzata in team che funzionano come i reparti di una società.

### Leadership della team:

Ognuno dei tre team è guidato da un team leader. Un sostituto (vice leader) subentra in caso di assenza.

### Motivazione attraverso l'auto-organizzazione:

Durante il corso, i partecipanti imparano ad assumere la responsabilità per sé stessi ma anche per gli altri. Inoltre si integrano in un team, sostenendosi a vicenda e lavorando insieme su attività di avviamento. Attraverso tale auto-organizzazione, i partecipanti lavorano motivati verso i propri obiettivi.

### Principio di rotazione:

Dopo 2-4 settimane i team si rinnovano. Questo metodo assicura l'ottimizzazione dell'apprendimento e dell'esperienza per ciascun singolo partecipante.

### Principio di competizione:

Vengono redatte relazioni settimanali e mensili sulla base di indicatori predefiniti, che permettono il confronto delle prestazioni dei gruppi. Ciò crea un ambiente competitivo con un impatto positivo sulle prestazioni lavorative.

### Principio dell'autenticità

I dipartimenti o team non realizzano un prodotto immaginario (cf. impresa simulata) ma lavorano sulla reale problematica e mirano a trovare un impiego nel mercato del lavoro.

## **7 Concetto di istruzione e approcci pedagogici**

### **7.1 Concezione procedurale**

Il corso e il collocamento dei moduli all'interno del TeamCoaching è stato previsto e realizzato in modo procedurale. Ciò significa che i formatori erano responsabili della preparazione del contenuto a seconda delle esigenze dei partecipanti e del rispettivo contesto specifico per paese. In questo modo vi è una minore concentrazione sull'implementazione, molto accurata, di tutti i contenuti del concetto, ma più enfasi sulle effettive esigenze dei rispettivi partecipanti e sul contesto specifico per il paese.

Inizialmente, i contenuti del corso e i singoli moduli - adattati alle esigenze e ai requisiti del gruppo campione specifico per il paese - sono stati definiti dalle istituzioni partner. L'esatta implementazione è stata poi modificata o ri-adequata durante la formazione. Pertanto, la priorità all'interno dei contenuti del progetto poteva cambiare. Il fattore decisivo era costituito dall'obiettivo di responsabilizzare i partecipanti che avrebbero dovuto - sulla base delle loro precedenti conoscenze ed esperienze di apprendimento - approfittare il più possibile del percorso di TeamCoaching per poi identificare le migliori opportunità di lavoro possibili.

### **7.2 Approccio formativo sistematico**

La base teorica per questa concezione è costituita da un approccio sistematico nella formazione. Esso verte meno sui metodi e sulla teoria, ma di più sulla familiarizzazione con un approccio sistemico nella formazione:

- Gli stessi partecipanti vengono visti come esperti nel loro ambiente e riguardo alle rispettive soluzioni. Il punto di vista del formatore è disponibile al fine di aiutare a trovare una soluzione; la soluzione stessa arriva dai partecipanti.
- Viene creato un contesto e un ambiente di formazione in cui la scoperta delle risorse, la ricerca di soluzioni e lo sviluppo delle fasi successive risulterà più facile. In questo caso, viene incluso il maggior numero possibile di contesti e metodi correlati.
- L'obiettivo primario della formazione sistemica è quello di ricercare la diversità nell'approccio. Pertanto è inoltre possibile che si verifichino delle differenze di comportamento.
- Grande valore viene dato alla responsabilità del partecipante; i formatori svolgono quasi un ruolo maieutico nella "nascita" della soluzione.

Dal momento che la pura didattica frontale sembra non essere adatta in questo modo di pensare, e che l'interesse è posto sui processi di apprendimento piuttosto che sul puro contenuto della didattica, emergono quindi anche altre forme di insegnamento.

Ciò che implica tutto questo per il ruolo di autocoscienza del coach/formatore, è il fatto che quest'ultimo passi in secondo piano come insegnante della pura conoscenza fattuale, diventando un generatore di impulsi, un facilitatore e un compagno nei processi di apprendimento. Gli studenti sono visti come esperti nel proprio ambiente di vita, come soggetti competenti e capaci di sviluppare e assumere sempre più responsabilità per il proprio processo autonomo (auto-diretto) di apprendimento.

### **7.3 Obiettivi formativi:**

#### **Rafforzare la fiducia nelle proprie capacità**

Molti giovani e giovani adulti hanno perso fiducia nelle propria capacità di apprendimento o di esecuzione, oppure non sono affatto in grado di svilupparle da soli. Alcuni rinunciano troppo in fretta o evitano completamente situazioni difficili. In questo modo le loro possibilità di ulteriore sviluppo personale (sviluppo delle competenze) e di costruzione dei propri punti di forza diminuiscono. Il tema centrale sia nell'approccio del TeamCoaching, sia nell'istruzione e nella formazione professionale dei giovani adulti in generale è l'incremento della motivazione dei partecipanti. Nella sua teoria dell'auto-efficacia, Bandura<sup>11</sup> afferma che lo sviluppo dinamico della nostra società moderna esige una maggiore capacità dei singoli di gestire questi rapidi cambiamenti.

Con auto-efficacia si intende la fiducia nelle proprie capacità (auto-convinzione) e la convinzione che si possa far fronte ad un compito o una sfida. Questa "visione positiva" di sé stessi influisce significativamente sulle prestazioni. Se quando si affronta un problema difficile si è sicuri di sé stessi, si avranno pensieri, sensazioni e comportamenti diversi rispetto alla mancanza di tale sicurezza. I compiti difficili vengono percepiti come sfide, ci si applica di più e non si perdono tanto facilmente di vista i propri obiettivi personali. Viene sviluppata una consapevolezza dei propri punti di forza.

Pertanto, è fondamentale che i giovani sviluppino la convinzione che per raggiungere il successo desiderato devono riuscire ad adottare autonomamente il comportamento richiesto e sviluppare un certo orgoglio nel raggiungimento dell'obiettivo. Una parte fondamentale dell'approccio del TeamCoaching è costituita dal fatto di dare coscienza ai giovani dei propri punti di forza e le proprie abilità, così come rafforzare e incrementare le proprie competenze, e corrisponde in gran parte ai risultati della ricerca motivazionale.

---

<sup>11</sup>Albert Bandura: Auto-efficacia. L'esercizio del controllo. New York 1997

## **Potenziamento della motivazione intrinseca**

Basandosi sulla teoria dell'auto-efficacia di Bandura, Deci e Ryan<sup>2</sup> hanno sviluppato la teoria dell'autodeterminazione. Essi si riferiscono all'auto-efficacia come una componente degli eventi motivanti, in cui distinguono la motivazione intrinseca da quella estrinseca. Lo svolgimento delle attività motivanti intrinsecamente è fine a sé stesso; l'esecuzione di tale atto è vissuta di per sé stessa come apporto di piacere o come evento prezioso e, pertanto, ha una forte natura stimolante. Gli atti motivanti estrinsecamente non vengono eseguiti come fini a sé stessi, ma in termini di una reazione o richiesta dall'"esterno".

Insieme alla necessità di sperimentare la propria competenza, arriva il desiderio di espressione, di provare ad essere in grado di far fronte alle esigenze attuali e future e di sentirsi capaci di agire. L'esperienza della capacità di affrontare e risolvere autonomamente o in team compiti e problemi imminenti porta ad avere fiducia nelle proprie capacità di apprendimento e sviluppo, favorendo la creazione e il mantenimento di una motivazione intrinseca all'apprendimento. Uno dei principi dell'approccio del TeamCoaching è l'apprendimento auto-specifico o auto-organizzato. Sono gli stessi partecipanti a conferire significato alla propria soluzione dei problemi e, di conseguenza, a personalizzare il proprio processo di apprendimento e di esecuzione. La risoluzione delle situazioni, delle richieste e delle sfide non avviene più passivamente, ma è motivata attivamente in base alle azioni del soggetto. Ciò può essere inoltre descritto come apprendimento autonomo.

## **Rafforzare le competenze del team**

Un requisito essenziale per il successo del concetto di base del TeamCoaching è il lavoro in team. Il TeamCoaching è un processo di apprendimento dinamico di gruppo, in cui ognuno ha voce in capitolo, discute pienamente sulle divergenze di opinioni, e, sostanzialmente, ognuno è un "capo", a seconda della competenza e dell'opportunità. Unitamente all'acquisizione di competenze professionali, maggiore importanza è stata data alla capacità di comunicare e cooperare con gli altri. Il lavoro in team o di gruppo viene usato in un numero sempre maggiore di aziende. Affinché tale abilità di lavoro in team possa essere acquisita già durante il percorso, anche l'addestramento deve essere strutturato con tale principio in mente.

## **Apprendimento in vari ruoli**

Analogamente all'integrazione in una società, in un team vengono assunti vari ruoli nel corso del progetto di TeamCoaching. In questi ruoli, le aspettative normative, rivolte alla persona che si dà da fare da parte dei membri del gruppo sociale vengono consolidate e rese concrete. Il processo di socializzazione nella vita reale è dunque l'assunzione di un numero crescente di ruoli attraverso il quale una persona interiorizza gli obiettivi di valore e le norme dell'ambiente sociale. Il processo di TeamCoaching assume questa diversità di ruoli e li insegna in piccoli gruppi. Gli adolescenti imparano le regole e i ruoli nei sistemi multi-relazionali. Nella prima età adulta, un soggetto acquisisce la capacità di riflettere sulle proprie azioni alla luce dei valori, delle regole e delle

---

<sup>2</sup> Deci, Edward L. / Ryan, Richard M.: Teoria dell'autodeterminazione e facilitazione della motivazione intrinseca, del benessere e dello sviluppo. In: American Psychologist. 01/2000, Vol. 55, S. 68-78



norme generali. Questa auto-riflessione costituisce una condizione fondamentale per lo sviluppo dell'Io e per il progresso nella società.

## **8 Metodologia**

La descrizione dell'approccio metodologico deriva dal concetto originale del VHS FRG. Tale procedura è stata seguita in Germania. I paesi europei partner dell'idea l'hanno adattata a seconda delle esigenze del contesto locale. Questa spiegazione deve servire come base per ogni futuro realizzatore del concetto affinché possa compiere i propri adattamenti.

### **8.1 Implementazione in 8 fasi**

#### **Fase 1: Informazioni**

Inizialmente i partecipanti si presentano a vicenda. Ogni partecipante, inoltre, riceve l'attrezzatura di base per lavorare, composto da cartelle, taccuino, penne e, eventualmente, una chiavetta USB. A questo, segue una breve presentazione del metodo di TeamCoaching ai partecipanti per aiutarli a cominciare a familiarizzare con il concetto. Gli organizzatori illustrano la suddivisione in tre gruppi (ad esempio nei corsi di VHS, senza esplorare esplicitamente i ruoli dei diversi gruppi):

- Team 1: Coordinatore organizzativo
- Team 2: Ricerca di informazioni
- Team 3: Marketing/Acquisizione del lavoro

#### **Fase 2 Punti di forza e abilità individuali**

Per conoscere meglio i partecipanti e i rispettivi punti di forza, nonché per guadagnare la loro fiducia, essi, sotto la guida dei formatori, sviluppano congiuntamente un elenco dei punti di forza, degli interessi e delle esperienze. Tale elenco, è successivamente utile al coordinatore come base per poter effettuare la prima assegnazione di gruppo.

#### **Fase 3: Assegnazione dei Team**

In modo da superare il primo arduo ostacolo all'assegnazione del team, il coordinatore separa i partecipanti in base ai rispettivi punti di forza e alle rispettive esperienze. In alternativa, è possibile effettuare dei sorteggi per il primo raggruppamento. L'assegnazione viene dapprima effettuata sulla carta, quindi trasmessa ai partecipanti e presentata in seduta plenaria sotto forma di cartellone.

#### **Fase 4: Definizione e selezione dei team leader**

Infine, il coordinatore passa alla nomina dei primi teamleader per ciascun team. Ciascun teamleader nomina il proprio vice, che subentra quando il teamleader non è disponibile. Il teamleader passerà in un team di propria scelta dopo 2 o 4 settimane, mentre il vice diventa automaticamente il nuovo team leader.

#### **Fase 5: Presentazione del concetto**

Il secondo giorno, il coordinatore spiega il concetto con l'aiuto di una presentazione PowerPoint.



#### **Fase 6: Prima riunione dei team leader**

I singoli gruppi si trasferiscono nelle sale destinate loro, al fine di creare all'interno del team una sintesi dei compiti attribuibili alle rispettive aree. Il coordinatore aiuta i vari gruppi con i problemi o le domande che possono emergere. Dopodiché, i tre team leader tengono una riunione interna con il coordinatore, presentando le rispettive decisioni. Nel frattempo, i membri del gruppo di ciascun team preparano le sale in base alle proprie idee: disposizione dei posti, controllo del materiale fornito, elenco di eventuale materiale mancante, ecc. Il coordinatore discute a turno con i team leader tutti i compiti necessari da portare a termine, illustrando in che modo i vari team sono connessi. Ogni team sviluppa una serie di descrizioni delle attività. L'elenco viene infine completato e rettificato, ove necessario.

#### **Fase 7: Prime riunioni all'interno dei tre team**

I team leader parlano dapprima con i componenti del proprio team in merito alle attività all'interno del gruppo, al fine di illustrare e assegnare le responsabilità e le aree di competenza a specifici membri. Dopo la ripartizione (orale e scritta) delle attività, il team leader nomina il proprio vice, che subentra quando il team leader è malato o non disponibile, a seconda dei casi.

#### **Fase 8: Ultimo controllo**

Dopo la prima riunione di team, il coordinatore risponde alle domande dei partecipanti e spiega la funzione del vice leader. Inoltre, il coordinatore sottolinea la possibilità di aumentare i team. Alcuni possibili nuovi team potrebbero essere "Innovazione", "Sviluppo delle risorse umane" o "Internet-Marketing". Il coordinatore affronta la necessità di ulteriori team nel corso della formazione.

## **8.2 Lavoro di team: 12 importanti processi**

Fondamentalmente, i partecipanti lavorano in team in modo indipendente. Il coordinatore e i formatori sono costantemente di supporto monitorando e controllando il lavoro in team.

### **• 1° Ammissione e integrazione dei nuovi partecipanti**

Settimanalmente, i nuovi partecipanti possono aderire al corso. Oltre alle formalità e ai documenti generali vengono anche descritti brevemente i moduli del corso di formazione. Il coordinatore decide a quali gruppi assegnare i nuovi partecipanti. I rispettivi team leader assegnano i compiti e si occupano dell'introduzione nel team.

### **• 2° Colloqui iniziali**

Il primo giorno il coordinatore intervista ciascun partecipante. In questa fase è stato concepito un piano di supporto individuale. Inoltre, ottiene preziose informazioni sul partecipante: in che modo il partecipante percepisce la propria carriera futura? Quali sono i punti di forza e gli interessi dei partecipanti? Gli obiettivi sono realistici? Inoltre, i compiti vengono documentati dal partecipante e dal formatore, il che aumenta l'impegno da entrambe le parti. Il piano di sostegno individuale viene continuamente rivisto, aggiornato e ampliato.

### **• 3° Coaching individuale**

Utilizzando il piano di sostegno, il progresso si basa su consultazioni regolari. Il partecipante ha la possibilità di discutere il piano con il coordinatore al di fuori dei colloqui.

### **• 4° Riunioni di team**

I progressi e le procedure vengono discussi all'interno dei singoli team nelle regolari riunioni di team (il team leader e i membri del suo team). La tenuta settimanale di riunioni del team si è rivelata promettente. Il coordinatore può partecipare, qualora necessario.

### **• 5° Riunioni dei team leader**

Le riunioni dei team leader ottimizzano la cooperazione tra i vari team. Eventuali ostacoli sono discussi e le soluzioni elaborate congiuntamente. Nella pratica, tenere delle riunioni settimanali dei team leader si è dimostrata un'azione di successo.

#### • 6° Sessioni plenarie

Ulteriori questioni riguardanti l'intero gruppo vengono discusse in sessioni plenarie (tutti i partecipanti e il coordinatore). Queste riunioni vengono tenute secondo necessità. Inoltre, ai fini della garanzia della qualità, ai partecipanti viene richiesto un feedback ogni mese. Una forma particolare della sessione plenaria è costituita dalla presentazione di queste relazioni.

#### • 7° Rotazione

Dopo 2 settimane si procede al rinnovo dei team. Il team leader cede le proprie funzioni al vice, il quale, a sua volta, designa il prossimo vice. A causa del lavoro supplementare che il team leader deve affrontare nelle 2 settimane precedenti, gli viene concessa la facoltà di decidere in quale team vorrebbe lavorare per le successive due settimane. Non tutti i partecipanti possono cambiare gruppo; alcuni rimangono nel gruppo delle settimane precedenti. Il coordinatore decide altri cambiamenti nella configurazione del gruppo. Qui in particolare al coordinatore viene richiesto un certo tatto pedagogico in quanto dovrà gestire le seguenti domande: ci sono partecipanti che potrebbero trarre beneficio dalle attività in un altro gruppo? Lo sviluppo di un partecipante può essere sostenuto da attività che non riesce a gestire se questi si separa da alcuni membri del gruppo? Ci sono persone in ciascun gruppo che possono motivarsi a vicenda nello stesso team? I partecipanti si sostengono a vicenda?

#### • 8° Premi e riconoscimenti

Al fine di motivare ulteriormente i partecipanti ed evidenziare gli specifici risultati, il coordinatore riceve regolarmente suggerimenti dai partecipanti, utili a evidenziare gli specifici risultati ottenuti nei gruppi. I partecipanti possono proporre alcuni singoli individui; tuttavia, devono spiegare la loro decisione al coordinatore. *Nel periodo dalla fine di aprile 2009 alla fine di agosto 2009, sono stati distribuiti cinque certificati ai partecipanti, che avevano attirato positivamente l'attenzione grazie a specifici risultati in termini di comportamento sociale, creatività e impegno positivo. I certificati sono stati presentati formalmente nella sessione plenaria.*

#### • 9° Relazioni settimanali e mensili

Per poter monitorare e documentare il corso del lavoro, ciascun team leader ha il compito di presentare una relazione scritta settimanale. I team leader di ciascun gruppo hanno i report alla fine della settimana precedente la sessione plenaria. In particolare, gli indicatori di successo e i fattori rilevanti per il rispettivo gruppo svolgono un importante ruolo: quanti impieghi sono stati cercati su internet? Quante candidature sono state inviate? Quante aziende sono state contattate per telefono? Quanti partecipanti potrebbero essere

collocati? ecc. Ogni team viene sostenuto dal coordinatore nella decisione relativa agli indicatori più appropriati per ciascuna. Le relazioni settimanali vengono depositate e riassunte alla fine del mese in una relazione mensile per ciascun gruppo, da presentare nelle sessioni plenarie.

• **10° Valutazione/Controllo**

Il lavoro di team viene costantemente monitorato dal coordinatore attraverso le relazioni settimanali e le risultanti relazioni mensili. Il coordinatore si assicura che ogni team definisca e descriva dei criteri misurabili per il successo.

• **11° Rispetto delle norme / disciplina**

I contatti del partecipante, i dati la tutela dalla privacy e una dichiarazione sull'uso di internet e del telefono includono un numero di regole e obblighi per i partecipanti (es frequenza, segnalazione obbligatoria dei periodi di malattia, ecc). In caso di infrazioni, il coordinatore avverte i partecipanti per iscritto, motivando tale avvertimento. In base a determinate circostanze un'ulteriore violazione potrebbe comportare l'esclusione dal corso.

• **12° Moduli opzionali:**

Al fine di consentire ai partecipanti di lavorare in autonomia, possono essere fatti pervenire al coordinatore alcuni suggerimenti relativi ai contenuti del corso di formazione eventualmente più utili per il gruppo o per i singoli soggetti. Su suggerimento dei partecipanti, il VHS ha organizzato i seguenti moduli di qualifica opzionali all'interno del programma indicato

- Dattilografia
- Inglese
- Comunicazione/abilità comunicative

## 9 Adeguamenti pedagogici specifici per paese e feedback dai paesi partner

Gli adeguamenti specifici per paese hanno avuto luogo in particolare in relazione al gruppo campione, alla durata, ai contenuti, ai team e alla stessa formazione o integrazione nei servizi esistenti, all'adattamento dei dettagli metodologici, ecc.

Nei progetti pilota i paesi partner hanno tentato di applicare il concetto originale tedesco o di testare il contenuto eventualmente più utile e significativo per il proprio specifico gruppo campione. Generalmente si può dire a proposito dei contenuti che a causa della eterogeneità dei gruppi campione nei paesi partner, una maggiore attenzione è stata riservata alle competenze chiave e al rafforzamento della personalità, a scapito delle competenze specifiche per materia. Ecco alcuni suggerimenti per eventuali contenuti delle sessioni di formazione. Le istituzioni e i formatori che desiderano utilizzare il concetto di TeamCoaching in futuro vengono incoraggiati ad adattarsi al contenuto del pubblico campione ed alle rispettive impostazioni.

### 9.1 Austria

Istituzione	BFI Alta Austria, Scuola professionali di Wels
Periodo:	2 corsi ognuno della durata di 2 mesi negli anni 2013 e 2014
Gruppo campione:	Giovani e giovani adulti di età compresa fra i 15 e i 25 anni con i seguenti criteri soggetti che hanno abbandonato la scuola o i corsi di formazione disoccupati e in cerca di un impiego soggetti socialmente svantaggiati o interessati da altre crisi di sviluppo

La composizione dei 3 team in entrambi i corsi è avvenuta parallelamente ai dipartimenti proposti nella Scuola Professionale di Wels. Ciascun reparto impiega 8-12 partecipanti ed è controllato da un formatore specialista. Il metodo di TeamCoaching è stato integrato nella struttura e nel concetto esistente di Scuola professionale, pertanto non sono state necessarie ulteriori attività per lo sviluppo dei partecipanti. I tre team sono stati concepiti nel modo seguente:

Team 1: commercio, marketing, decorazione, vendite

Team 2: servizio di ristorazione, servizio clienti, catering, vendite

Team 3: informatica, recupero delle informazioni, acquisizione di lavoro, marketing

Poiché la durata media del soggiorno nella Scuola Professionale Wels è di sei mesi, vi sono stati dei costanti cambiamenti nella composizione dei partecipanti. In entrambi i corsi, l'assegnazione dei ruoli è stata un punto

chiave nei diversi team e nella rispettiva rotazione. Dopo la presentazione del concetto e dell'idea, come primo passo, sono stati nominati un team leader e un sostituto in ciascun team. A causa dei diversi compiti dei tre dipartimenti le attività sono state inoltre concepite in modo diverso.

Il team "commercio, marketing, decorazione e vendite" ha supervisionato principalmente la sala vendite della Scuola professionale di Wels. Vi erano incluse, tra le altre cose, l'intero servizio di assistenza e consulenza alla clientela, la presa degli ordini, la gestione del telefono e della corrispondenza, la gestione dei flussi di cassa, il marketing e la concezione del prodotto, la progettazione degli showroom e la vendita all'interno della Scuola Professionale oppure la preparazione di eventi esterni come i banchi di vendita.

Il team "servizio di ristorazione, assistenza clienti e catering" si è occupata principalmente dalla quotidiana preparazione di pranzi e snack. Inoltre, gli eventi esterni erano frequentemente provvisti di servizio ristorazione. I compiti principali quindi hanno incluso la definizione del menù, l'acquisto e la preparazione del cibo, la vendita di snack e pasti, il servizio e la cura degli ospiti, il controllo e il rispetto della qualità e delle norme igieniche necessarie.

Il team informatica, recupero delle informazioni, acquisizione del lavoro e marketing si è occupato della gestione dei prodotti hardware e software integrati nel campo dell' IT. I partecipanti hanno dovuto apprendere le competenze informatiche fondamentali sulla base della ECDL (European Computer Driving Licence - Patente Europea del Computer). Inoltre, l'intero processo di candidatura, dalla ricerca di impiego alla domanda e alla preparazione del colloquio, ha costituito un'importante parte del lavoro. Oltre a ciò, questi dipartimenti hanno preso in carico ripetutamente delle attività a sostegno di altri servizi (concezione grafica dei volantini, invio di e-mail, ecc.).

Le diverse aree di attività, tuttavia, sono fortemente legate. Ciò richiede anche la reciproca cooperazione fra i dipartimenti. Nel contesto di TeamCoaching ciò implicava la necessaria comunicazione e cooperazione tra i team leader.

Come parte del TeamCoaching si sono verificate varie situazioni nuove e sconosciute per i giovani. All'inizio, era importante familiarizzare con il concetto ed i ruoli e comprendere il sistema di inversione di ruolo. Dopo la ripartizione dei ruoli, i giovani sono stati messi per la prima volta di fronte alla sfida dell'assunzione della responsabilità della pianificazione e dell'organizzazione. Questo, come è velocemente emerso, è stato spesso sottovalutato nelle fasi iniziali da parte dei giovani. Col tempo, hanno riscontrato la necessità di un'attenta pianificazione per un'implementazione di successo. I contenuti di base, acquisiti dai giovani nell'ambito del TeamCoaching, comprendono l'assunzione di responsabilità, lo sviluppo dell'iniziativa, la delega e la distribuzione dei compiti e una comunicazione efficace.

A seconda della personalità dei giovani e della loro esperienza (età, istruzione, esperienza di lavoro...) alcuni hanno trovato il proprio ruolo più rapidamente di altri e si sono sentiti più a proprio agio in certi ruoli. È stato possibile osservare che i giovani, nonostante la ripartizione dei ruoli, erano molto disposti a cooperare e hanno cercato di sostenersi a vicenda. Così si sono motivati e incoraggiati a vicenda ad avere più fiducia in sé stessi e a sperimentare cose nuove. Inoltre, era evidente uno scambio vivace tra i giovani e i vari team. È stato osservato che l'assenza di un lavoratore ha richiesto più lavoro dagli altri membri del team e ciò ha portato ad un aumento della consapevolezza del problema. I giovani sono entrati nel progetto con grande interesse e curiosità. Le nuove sfide hanno stimolato molto il divertimento nel lavoro quotidiano. Per assicurare il successo, venivano svolte regolarmente delle riunioni di riflessione con i supervisori, in cui era possibile discutere tutto ciò che era successo. Particolarmente importante è stato lo scambio aperto e onesto.

Nel confronto tra il primo e il secondo percorso non sono emerse grandi differenze. I risultati e le esperienze positive del primo turno sono stati inoltre confermate nel secondo corso. Così i giovani hanno potuto assumere, per la prima volta, ruoli organizzativi e di responsabilità; si erano precedentemente abituati all'idea che l'ultima responsabilità spetta agli altri. L'ampio e complesso compito ha fornito ai giovani grandi sfide; tuttavia, esse sono state positivamente accettate e implementate nel miglior modo possibile. Il concetto di TeamCoaching ha creato il quadro perfetto per l'identificazione di compiti specifici o situazioni problematiche e per l'addestramento del giusto modo di affrontare tali situazioni.

Tutti i giovani partecipanti della Scuola professionale di Wels hanno continuato a dimostrare dei progressi positivi nel campo dello sviluppo personale e in quello delle competenze tecniche e sociali. Le competenze acquisite hanno soddisfatto gli obiettivi della scuola professionale, stabilizzazione, sviluppo di capacità e competenze, e assistenza nella ricerca di un lavoro. Sia nelle sessioni di riflessione, sia in quelle di feedback, i giovani hanno valutato l'esperienza del TeamCoaching positiva e utile. Non da ultimo, si sono divertiti tantissimo nel nuovo modo di lavorare insieme.

## **9.2 Italia**

Istituzione	IFOA, Istituto Formazione Operatori Aziendali, Reggio Emilia, Italia
Periodo:	3 corsi, ognuno della durata di 2 mesi (2013 e 2014) e della durata totale di 32 ore
Gruppo campione:	Studenti post diploma (Curriculum: ITC and software developers + Communication & Design); Studenti di Master (Curriculum: Management e sviluppo del personale + Commercio estero e marketing internazionale)

IFOA ha scelto l'approccio dell'integrazione del programma di formazione TeamCoaching nei corsi e nei Master esistenti presso l'Istituto. Ciò ha comportato alcuni benefici immediati e ha dimostrato la possibilità



di una rapida attuazione del programma. Il programma di formazione TeamCoaching è stato integrato con parte nei contenuti esistenti in modo che diversi settori dello sviluppo trasversale delle competenze fossero coperti, come: leadership, lavoro di team, gestione del tempo, abilità di problem solving, gestione dei conflitti e comunicazione.

Il primo corso di TeamCoaching è stato sviluppato e realizzato in 28 sessioni di formazione. Nella valutazione del corso pilota, tuttavia, tutti i partecipanti avevano sottolineato la possibilità di avere più tempo per completare il proprio lavoro e raggiungere alcuni risultati. Pertanto, il secondo e il terzo corso pilota sono stati implementati in 32 sessioni di formazione.

Un corso di TC è stato strutturato con incontri di otto - quattro ore; è stata inoltre organizzata una riunione settimanale nel pomeriggio. Così, i partecipanti hanno avuto il tempo di organizzare un incontro prima della riunione successiva. La fase di rotazione (in cui il team leader diventa membro di un altro team venendo sostituito dal proprio vice) è stata effettuata ogni 2 settimane - in modo tale da consentire a tutti i partecipanti di mantenere lo stesso ruolo e gli stessi compiti per un periodo di 2 settimane. L'intero processo di formazione è stato condotto e completato in 2 mesi. Questo lasso di tempo è sembrato utile per consentire lo sviluppo dei processi e delle dinamiche.

Il TC è stato sviluppato per due diversi gruppi campione: Studenti post-laureati e studenti di corsi successivi alla laurea specialistica nelle discipline di cui sopra. Questi ultimi, in particolare gli studenti del master Management e sviluppo del personale, hanno potuto beneficiare del metodo poiché la loro attenzione era rivolta alle Risorse umane. Hanno sperimentato contemporaneamente la formazione e le dinamiche di tutte le interazioni, nonché hanno imparato il processo lavorativo rilevante per il loro futuro, come ad esempio nella consulenza. Ad esempio, possono andare più in profondità nelle strategie usate da ciascun partecipante, o analizzare l'intero programma e formulare nuove ipotesi, suggerimenti e correzioni o applicazioni.

L'intero processo di IFOA in Italia costituisce un buon esempio di integrazione di una metodologia di un progetto europeo in una locale attività di formazione. Pertanto, IFOA utilizzerà la metodologia di TeamCoaching anche successivamente al termine del progetto. Alcune considerazioni sono state pensate per il 4° corso pilota, già ipotizzato in Italia e il cui svolgimento è previsto a termine del progetto nell'UE.

In Italia, i team sono stati organizzati e i compiti sono stati assegnati nel modo seguente:

Team 1 - Risorse umane e Amministrazione, Documentazione, amministrazione, riunioni del personale, creazione di un database (profilo), informazioni per il Team 2

#### Team 2 - Ricerca di Lavoro & Analisi di mercato

Ricerca di lavoro sulla base delle informazioni preparate dalla Team 1, implementazione del database (corrispondenza con le descrizioni del lavoro), analisi di mercato, informazioni per il Team 3

#### Team 3 - Marketing e Comunicazione

Strategia di promozione sulla base delle informazioni e dei dati precedentemente preparati dal Team 2, determinazione degli strumenti di marketing (e-mail, opuscoli, video, ecc.), preparazione di colloqui e candidature, contatti con le aziende

#### Team 4 - Gestione e valutazione della Qualità

Pianificazione, definizione di obiettivi a breve e a lungo termine, definizione degli indicatori di qualità e degli strumenti di controllo, analisi dei risultati e valutazioni, facilitazione del processo.

Ciascun team aveva bisogno di una struttura per iniziare il lavoro - maggiormente qualificato era il partecipante o più alto era il suo profilo, meno dettagliato e rigido sarebbe stato il quadro impostato. Ciascun team ha sviluppato una guida che avrebbe dovuto coprire i relativi principali compiti. La struttura delle riunioni in Italia è stata suddivisa nel modo seguente:

1<sup>a</sup> riunione Introduzione, spiegazione del concetto, gioco per incoraggiare l'interazione tra i partecipanti, nomina del primo team leader, prima riunione del team (capo, vice e personale interno), inizio dei lavori

2<sup>a</sup> riunione: riunione del team, riunione dei team leader (team leader e coordinatore), gruppi di lavoro, cambiamento di ruoli e/o di team

3<sup>a</sup> riunione: riunione del team, riunione dei team leader (team leader e coordinatore), gruppi di lavoro

4<sup>a</sup> riunione: riunione del team, riunione dei team leader (team leader e coordinatore), gruppi di lavoro, sessioni plenarie (risultati e futuri sviluppi), cambiamento del gruppo di lavoro, dei ruoli e/o del team

5<sup>a</sup> riunione: riunione del team, riunione dei team leader (team leader e coordinatore), gruppo di lavoro

6<sup>a</sup> riunione: riunione del team, riunione dei team leader (team leader e coordinatore), cambiamento del gruppo di lavoro, dei ruoli e/o di team

7<sup>a</sup> riunione: riunione del team, riunione dei team leader (team leader e coordinatore), gruppo di lavoro

8ª riunione: riunione del team, riunione dei team leader (team leader e coordinatore), gioco per la valutazione, incontri di valutazione in sessione plenaria, festa finale

I team leader, i team e il gruppo possono concordare un nuovo processo decisionale oppure nuovi obiettivi durante l'intero periodo di attuazione. Il coordinatore è il moderatore e il facilitatore del processo. Il compito principale del formatore/coordinatore è quello di mantenere la dinamica, e rendere il rapporto tra ciò che avviene all'interno dell'unità TC e la reale esperienza di lavoro in un determinato ambiente lavorativo, nonché combinare la simulazione con la realtà.

Successivamente al completamento dei corsi di TC, 43 partecipanti su 53 hanno ottenuto un contratto di lavoro o hanno cominciato uno stage in una società. Per il partner italiano, è fondamentale la consapevolezza del fatto che il TC non è una soluzione miracolosa per quanto riguarda l'inserimento nel mondo del lavoro, il reclutamento e l'occupabilità, ma senza dubbio è possibile per IFOA dire che il TC sia uno dei fattori in grado di contribuire fortemente a tale risultato positivo riguardo l'integrazione nel mercato del lavoro.

In sintesi, si forniscono alcune citazioni dai partecipanti provenienti dall'Italia

*"All'inizio non ero molto convinto di questa metodologia, ma poi mi sono piaciuti molto i diversi ruoli e compiti ... Dopotutto, l'obiettivo è imparare a cooperare con gli altri ..."*

*"Avere un reale scopo rende tutte le attività davvero stimolanti e interessanti".*

*"Il TC mi ha dato la possibilità di mettere in pratica quello che avevo studiato e appreso. Cambiare team e colleghi costringe ad affrontare nuovi problemi e nuovi approcci, è stato veramente realistico, era come nella vita reale".*

*"Ora credo che il lavoro di gruppo sia più importante di quanto avessi pensato prima, tuttavia non tutti i partecipanti sono stati coinvolti e interessati alla stessa maniera ... È difficile lavorare su qualcosa se i tuoi colleghi non forniscono alcun sostegno ..."*

*"Il TC è stata un'occasione per riflettere su me stesso all'interno di un gruppo, riguarda sia lo sviluppo professionale, sia quello personale"*

### **9.3 Spagna**

Istituzione	Florida Education Centre, Valencia, Spain
Periodo	2 corsi, ognuno della durata di 5-6 settimane (2013 e 2014)
Gruppo campione	laureati senza alcuna esperienza lavorativa

Il gruppo campione spagnolo per i corsi di TC era costituito da giovani disoccupati sotto i 30 anni che hanno completato l'istruzione superiore. Il Florida è un istituto di formazione che offre programmi di formazione professionale e corsi universitari. È molto difficile per i giovani spagnoli ottenere un posto di lavoro, che rifletta le statistiche, in particolare per i giovani.

Il primo corso in Spagna è iniziato il 30 maggio 2013 e si è concluso il 9 luglio 2013. Costituito da 54 ore di formazione, suddivise in 12 incontri, è stato frequentato da 8 partecipanti. Il secondo corso di formazione si è svolto dal 6 febbraio - 10 marzo 2014. La sua durata è stata di 50 ore lavorative ed è stato suddiviso in 10 incontri, a cui hanno partecipato 17 studenti.

#### Metodologia e approccio didattico del coordinatore

Florida ha seguito la metodologia - VHS FRG: il duplice approccio. Tutte le unità sono state suddivise in due parti: formazione e TeamCoaching. Le unità di lavoro sono state concepite in modo da sostenere il lavoro del TeamCoaching. I contenuti erano auto-coscienza, tecniche di ricerca di lavoro, coaching, comunicazione non invasiva, gestione del tempo, creatività e innovazione. L'obiettivo del TeamCoaching nell'istituto Florida era sviluppare le competenze chiave e aiutare i partecipanti a trovare un lavoro. L'organizzazione dei gruppi, la gestione della team e il sistema di rotazione erano simile al modello tedesco.

#### Ammissione al gruppo campione:

Il reparto marketing di Florida/Spagna ha inviato informazioni sul TeamCoaching ai propri laureati. I criteri per la partecipazione erano l'età e il livello di istruzione. Nella composizione del gruppo, è stata presa in considerazione la diversità della formazione accademica, inoltre è stato messo in chiaro che i partecipanti avrebbero portato a termine vari campi di studio e che i vari profili sarebbero stati mescolati.

Sulla base del feedback dei partecipanti del primo corso, nel secondo corso, si è deciso di aumentare il numero di ore del TeamCoaching. Nell'implementazione dello stesso TeamCoaching si è deciso di apportare modifiche nel sistema di rotazione dei teamleader per il secondo corso: tutti i membri della team sono passati ad un altro team, ad eccezione del team leader. Il team leader è dovuto rimanere nella stessa unità nel nuovo gruppo a cui passava i nuovi compiti e requisiti.

Una sfida per i partecipanti spagnoli è stata capire il concetto di TeamCoaching. Il sito web e il video disponibili si sono rivelati degli ottimi mezzi per la comprensione del metodo. A causa dell'esiguo numero di partecipanti nel primo corso, non è stato possibile far comprendere efficacemente il principio dei team

leader. Il secondo corso ha dimostrato che la metodologia di team coaching si adatta meglio a gruppi più grandi. Per il partner spagnolo, è stato inoltre importante impostare alcuni obiettivi quantitativi per ciascuna team. Ciò ha migliorato la motivazione delle team.

Il feedback da parte dei partecipanti dei due corsi di TC ha generato i seguenti sviluppi positivi il lavoro di team, la cooperazione, l'autostima, lo sviluppo di personali caratteristiche, l'auto-coscienza. La promozione della partecipazione attiva dei tirocinanti è stata un altro aspetto positivo che arricchisce la ricerca di lavoro.

I partecipanti hanno inoltre fornito i seguenti suggerimenti per la metodologia di TC: la durata dovrebbe essere estesa da due a tre mesi e le ore TC dovrebbero essere ampliate, sulla base dell'esperienza del partner spagnolo, ad almeno due sedute a settimana.

I risultati della valutazione e il feedback da parte dei partecipanti hanno dimostrato che la metodologia di TeamCoaching funziona, ma i già menzionati aspetti dovrebbero essere presi in considerazione per la futura implementazione (maggiore durata e maggior numero di partecipanti). L'istituto Florida ha riscontrato che la metodologia è molto utile per lo sviluppo delle competenze chiave, aumentando l'autostima e la motivazione nonché l'ottimo sviluppo della consulenza di lavoro. L'istituto Florida continuerà ad utilizzare questa metodologia.

#### **9.4 Irlanda**

Istituzione:	Istituto di Tecnologia di Tralee, Irlanda
Periodo:	1 Corso, 13 settimane, 117 ore nel 2014
Gruppo campione	Laureati in materie economiche/Post laureati con alcune esperienze lavorative, studenti universitari

I partecipanti al corso di TeamCoaching presso l'Istituto di Tecnologia di Tralee (Istituto educativo di livello universitario) in Irlanda erano all'ultimo anno di un "Corso di laurea in studi economici". Come parte di questo programma, i partecipanti hanno selezionato un modulo dal titolo "Mappatura del Business Plan". Questo modulo si concentra sullo sviluppo di un'idea di business e di un business plan. Il modulo mira a promuovere una mentalità imprenditoriale nei partecipanti e a prepararli per una eventuale start-up commerciale o per l'accesso nella gestione aziendale indipendente. Il compito di questo modulo è stato quello di sviluppare un business plan per "start-up". Il TeamCoaching è stato integrato in questo modulo. La formazione imprenditoriale è particolarmente importante in questa regione specifica dell'Irlanda, dal momento che il tasso di disoccupazione è relativamente elevato e quindi la possibilità di creare la propria impresa costituisce una considerazione importante.

Il modulo è durato 13 settimane, da gennaio ai primi di maggio del 2014. I partecipanti hanno seguito un laboratorio di TeamCoaching di tre ore settimanali. Inoltre, i partecipanti si sono riuniti in gruppi paritetici per sviluppare il proprio business plan indipendentemente dal laboratorio. Il totale di queste ore di contatto indipendente è stato di circa sei ore alla settimana. In totale, il modulo era formato da 117 ore.

Metodologia dell'istruttore:

I contenuti del modulo sono stati insegnati attraverso una serie di compiti che dovevano essere portati a termine settimanalmente. Queste operazioni sono state effettuate in gruppo. Allo stesso tempo, i partecipanti sono stati indotti a tenere un diario di riflessione online separato e personale ogni due settimane. I risultati degli studenti sono stati presentati in occasione della sessione plenaria mediante una presentazione individuale alla fine del modulo.

Le raccomandazioni dei partner del progetto irlandesi per i futuri istruttori sono:

apertura verso la nuova metodologia e volontà di provare; capacità organizzative per coordinare la rotazione dei team; capacità di supervisionare e osservare il gruppo senza interferire nello sviluppo, nonché capacità di comunicazione per essere in grado di riflettere sugli sviluppi insieme al gruppo.

Il modulo, ivi incluso il concetto di TeamCoaching, è stato pubblicizzato all'interno del college mediante una presentazione del tipo "Modulo di briefing". Gli studenti hanno inoltre avuto accesso ad una descrizione del corso on-line, che ha fornito i dettagli sul metodo di TeamCoaching e gli esiti dell'apprendimento del modulo. L'opuscolo del progetto era disponibile anche all'interno del programma per i partecipanti.

Sfide, difficoltà e soluzioni:

Gli studenti hanno espresso alcune preoccupazioni riguardo la rotazione delle team annunciata nel processo di TeamCoaching. Avevano già formato i propri gruppi, e messo in discussione lo sconvolgimento che la rotazione dei team avrebbe comportato per le dinamiche del gruppo. Inoltre temevano di compromettere "la pace esistente e lo status quo", attraverso la rotazione nei loro team. Alla fine la rotazione ha dato alla maggior parte dei gruppi nuove prospettive. La rotazione ha inoltre accelerato lo sviluppo delle idee, in quanto i membri del team hanno dovuto confrontarsi positivamente con i nuovi compagni.

Un'altra sfida è stata il tempo che gli istruttori hanno dovuto dedicare alle funzioni di amministrazione al fine di garantire l'uniformità e la stabilità della rotazione dei team. Il formatore ha dovuto elaborare le rotazioni dei team e indicare chiaramente i team coinvolti. Ai fini della rotazione dei team è inoltre consigliabile garantire la presenza di un numero massimo di partecipanti durante il corso. La disponibilità di un numero sufficiente di aule è inoltre un fattore essenziale, in quanto i singoli gruppi hanno bisogno di uno spazio fisico per discutere e riflettere.

Risultati positivi:

I benefici della rotazione sono stati ritenuti dai partecipanti estremamente positivi. Essa ha migliorato la capacità di comunicazione e la capacità di lavorare in team. La rotazione ha inoltre promosso la coesione dell'intero gruppo. I partecipanti si sentivano competenti e fiduciosi in merito alle proprie prospettive di carriera. La fiducia in sé stessi costituisce un'importante competenza chiave acquisita dai partecipanti grazie a questa metodologia. I partecipanti riferiscono già dell'esperienza TC nei propri colloqui di lavoro, al fine di dimostrare la propria abilità di lavorare in gruppo, consigliare qualcuno e prendere l'iniziativa.

Alcuni partecipanti hanno detto che, grazie del metodo TeamCoaching, tutti hanno collaborato per un obiettivo comune, piuttosto che in concorrenza tra loro. Questo feedback ha rafforzato molto sia il modulo, sia il concetto di TeamCoaching. L'Istituto di Tecnologia di Tralee è entusiasta del TeamCoaching e intende applicare nuovamente il concetto in futuro, pensando ad alcuni corsi per imprenditoria.

## **9.5 Polonia**

Istituzione: Facoltà di Diritto ed Economia (WSEiP) di Kielce, Polonia

Polonia 2 corsi, 4 mesi ciascuno, 1-2 incontri a settimana

Gruppo campione: Triennialisti e frequentanti corsi di laurea magistrale o partecipanti del Centro LLL, subito prima o subito dopo la laurea

20 studenti della Facoltà di Economia, Giurisprudenza e Scienze Mediche (Accademia di Scienze Economiche, Mediche e Giuridiche) di Kielce hanno partecipato al corso di formazione TeamCoaching. La maggior parte di questi studenti faceva parte, inoltre, dell'Accademia per lo Sviluppo Personale. Questi giovani hanno voluto deliberatamente sviluppare il proprio carattere e atteggiamento e superare le proprie barriere e i propri blocchi per continuare ad avere successo nella propria vita personale. Volevano trovare un lavoro nell'ambito della rispettiva professione, per apprezzare le loro qualità personali, per sapere se avrebbero potuto lavorare con successo in un team e in quale ruolo avrebbero potuto ottenere i migliori risultati lavorando con le persone e cooperando in un gruppo.

All'inizio dei corsi, si è pensato di proporre il TeamCoaching ad un gruppo campione di disoccupati sotto i 25 anni. Pertanto, il programma di formazione è stato offerto in tre agenzie di collocamento nella città di Kielce. Le agenzie di collocamento hanno annunciato che avrebbero aiutato i disoccupati in cerca di offerte di lavoro specifiche o di perfezionamento, che ciò avrebbe contribuito a far ottenere loro un lavoro specifico, ma che non erano in grado di soddisfare coloro che cercavano di migliorare le proprie qualifiche o

competenze. Le agenzie di collocamento non sono state in grado di trovare nessuno per i corsi di TeamCoaching.

Per questo motivo, il partner polacco ha deciso di rivolgere la formazione TC alle persone - indipendentemente dalla loro età e situazione occupazionale - che volevano proseguire la propria istruzione, che volevano usare le loro competenze e abilità lavorando in team, per acquisire più clienti, che volevano espandere le proprie capacità imprenditoriali e di leadership, ecc. I partecipanti sono stati infine trovati tramite le domande di iscrizione all'Università con "StudentKurier " (supplemento del quotidiano "Echo Dnia" di Kielce). È stato inoltre istituito un gruppo Facebook per le domande di iscrizione.<sup>3</sup>

La durata complessiva dei due percorsi TC è stata di un anno, gli appuntamenti (circa 6 ore) hanno avuto luogo a intervalli molto regolari, 1-2 volte a settimana. L'obiettivo principale del coach è stato lo sviluppo delle competenze professionali e sociali chiave. Il lavoro si è svolto sui seguenti contenuti:

- Comunicazione
- Apertura
- Assertività
- Stabilimento di contatti
- Fiducia in sé stessi - impatto sugli altri
- Creatività
- Sviluppo personale
- Spirito imprenditoriale
- Coraggio – mancanza di paura
- Motivazione - volontà di fare
- Potenziamento delle capacità decisionali
- Autocontrollo
- Nuove competenze - per il futuro e per la loro carriera
- Formazione della personalità
- Impostazione degli obiettivi
- Partecipazione al gruppo - cooperazione
- Fornitura e ricezione di feedback, riflessione
- Sviluppo delle capacità di leadership

Sfide, problemi, soluzioni

Il percorso aveva lo scopo di aiutare i giovani disoccupati a entrare nel per la prima volta nel mercato del lavoro. Tuttavia, ci sono stati problemi con questo gruppo campione in Polonia, poiché il mercato del lavoro

---

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



e le agenzie di collocamento non hanno collaborato. Il progetto non è stato preso sul serio, perché gli enti di collocamento ritenevano che il loro compito fosse cercare lavoro e non sostenere lo sviluppo personale, la formazione generale nelle competenze chiave e la ricerca di alternative.

Pertanto, al progetto di TeamCoaching in Polonia, hanno partecipato gli studenti appartenenti all'Accademia dello sviluppo della personalità. Essi erano giovani e meno giovani che avevano deciso di proseguire il proprio percorso di formazione, per cercare un lavoro migliore o avviare una propria impresa. Sono entrati volontariamente in Accademia.

Il partner polacco raccomanda di mantenere il gruppo campione abbastanza aperto per questo tipo di formazione. La Polonia considera il TeamCoaching molto utile e significativo anche per le aziende che vogliono sostenere l'espansione delle competenze dei propri dipendenti.

Organizzazione e struttura della formazione in Polonia:

- Progettato per un periodo di 4 mesi
- 4 team formati da 5 o più persone
- 1 membro del team in qualità di team leader
- 1 membro del team in qualità di vice
- 3 team con rispettive esigenze e compiti

Gli studenti erano sempre fiduciosi all'interno del gruppo e hanno voluto assumersi maggiori responsabilità e prendere decisioni autonome. Pertanto, i coordinatori passavano, a volte, volutamente dal ruolo di formatore e quello di coach.

I partecipanti hanno potuto testare le proprie capacità nel ruolo di team leader e in quello degli altri membri del team attraverso semplici esercizi. Sono stati valutati dai formatori dopo ogni esercizio. La critica costruttiva è stata evidenziata dai partecipanti come qualcosa di molto utile.

Vantaggi del TeamCoaching:

La formazione TeamCoaching ha permesso ai partecipanti di scoprire di più sé stessi. Ha dimostrato a che punto erano della loro vita, della loro carriera, o del loro percorso per raggiungere i propri obiettivi. Ha aperto la mente e stimolato il comportamento. Ogni partecipante ha potuto beneficiare di scambi di esperienze sotto la guida di formatori esperti.

Il feedback da parte dei partecipanti al corso pilota è stato molto positivo. All'inizio del corso, hanno riconosciuto di essere ben informati a riguardo e di sapere già in anticipo l'argomento di ogni sessione di 8 ore. Dopo ogni appuntamento sono stati assegnati alcuni esercizi da fare a casa, che hanno rafforzato il loro

apprendimento, nonché ulteriori test per consolidare le caratteristiche personali. I partecipanti hanno inoltre valutato positivamente la costante disponibilità dei formatori.

Sebbene vi fosse una trasversalità di caratteri e personalità nel gruppo di partecipanti, le preoccupazioni iniziali sono svanite nel corso delle unità successive. I partecipanti hanno acquisito fiducia in sé stessi perché si sono trovati ad affrontare nuove sfide. Spesso hanno dovuto lottare con i propri blocchi interiori. Osservando il loro lavoro, hanno potuto vedere come la collaborazione positiva all'interno del team abbia influenzato i risultati del gruppo.

Le aspettative dei formatori del gruppo sono state soddisfatte in pieno. I partecipanti hanno migliorato le proprie capacità di comunicazione, hanno aumentato la propria consapevolezza riguardo il loro ruolo ottimale in un team, hanno quindi potuto collaborare meglio in un team, hanno imparato ad assegnarsi a vicenda un feedback costruttivo, nonché a sviluppare una maggiore consapevolezza delle proprie capacità.

La struttura della formazione ha dato ai partecipanti l'opportunità di sviluppare il proprio potenziale e coniugare apprendimento e divertimento attraverso l'uso di giochi di simulazione, casi di studio e attività comuni.

Sostenibilità:

I partecipanti hanno investito il proprio tempo e le proprie energie nella formazione TeamCoaching. Hanno dimostrato un serio interesse ad acquisire vere competenze chiave per il mercato del lavoro.

Il coaching di gruppo è un processo che ha effetto nel tempo - ogni effetto raggiunto oggi sarà amplificato in modo che abbia persino una maggiore efficacia in futuro. Il TeamCoaching è un investimento per lo sviluppo delle persone. I partecipanti di questi corsi si concentrano molto sulla formazione e sullo sviluppo delle competenze esistenti, nonché sulla scoperta di nuove competenze.

Attraverso il TeamCoaching, i partecipanti dell'Accademia per lo Sviluppo della Personalità hanno avuto la possibilità di lavorare in team, di integrarsi e di aprirsi di più. È stato emozionante per i formatori vedere come i partecipanti sono stati in grado di superare i propri blocchi e le proprie barriere attraverso il lavoro e la comunicazione efficace.

Punti di forza e di debolezza:

Nel complesso, il concetto è stato valutato positivamente. I partecipanti hanno in particolare sottolineato la rotazione del gruppo. Essi hanno preso coscienza dei propri punti di forza e di debolezza e del modo in cui gestirli, sia nel ruolo di team leader sia in quello di "dipendente". Lavorare in un gruppo è stato particolarmente utile per loro.

Infine, alcuni commenti dei partecipanti provenienti dalla Polonia:

*"Il TC motiva le persone ad agire. Aiuta a sviluppare la personalità e a sfondare le barriere interiori. Le persone che hanno partecipato al TC sono persone che pretendono di più da sé stessi e dalla vita".*

*"Il TC è stato un impulso motivazionale per me, che mi ha fatto cambiare. Mi sono aperto a nuove persone. Non ho più paura di correre dei rischi; ho imparato a uscire dalla mia campana di vetro. Grazie alla conoscenza che ho acquisito durante il corso, voglio continuare il mio sviluppo personale e cercare di attuare i miei piani e realizzare i miei sogni".*

*"Il corso mi ha dato nuovo impulso ed energia. Ho iniziato a scrivere un blog, anche se è solo l'inizio, credo molto fermamente che tutto andrà bene. Inoltre, ho presentato una domanda per ottenere finanziamenti europei e presto aprirò un negozio di abbigliamento. Il mio prossimo obiettivo è quello di avviare la mia collezione di capi di abbigliamento. Ho sempre voluto lavorare nel campo della moda, ma non ho mai avuto il coraggio di provarci. Ora grazie al corso TC ho acquisito coraggio".*

*"Attraverso il corso TC ho iniziato a guardare la realtà in modo nuovo. Prima, vedevo tutto grigio. Ora mi sveglio e vedo quanto la vita può essere colorata".*

*"Il corso TC mi ha dato la motivazione ad agire, sviluppare la forza della mia personalità e le mie capacità. È stata anche una grande opportunità per incontrare gente entusiasta".*

## **9.6 Germania**

Istituzione: Community College Freyung-Grafenau, Germania  
Periodo: 2009 - 2011, durata di sei mesi  
Gruppo campione: giovani disoccupati sotto i 25 anni

Le informazioni fornite qui provengono dall'attuazione dei corsi del VHS Freyung-Grafenau nel periodo 2009 - 2011, e fanno parte della base del progetto europeo "Trasferimento dell'Innovazione".

Nel progetto originale del 2009 in Germania si sono formati i seguenti gruppi strategici e organizzativi:

Il team di *Organizzazione/Amministrazione* si è occupata dei seguenti compiti: istruzione e formazione, controllo, documentazione, pianificazione, preparazione del lavoro, indicatori statistici, gestione del personale e organizzazione del materiale, ecc.

Il team *Ricerca di Informazioni* si è occupata di: specifici annunci ed esigenze di lavoro, indirizzi e recapiti dei potenziali datori di lavoro, ricerca di lavoro su internet e sui mezzi cartacei ed elaborazione di tali dati per il team 3. L'agenzia di collocamento avrebbe dovuto rendere disponibili tutte le fonti di informazione.

Il team *Marketing/Acquisizione del lavoro* si è occupata dei seguenti compiti relativi ai posti vacanti: contatti con i datori di lavoro, verifica e concretizzazione delle offerte di lavoro e preparazione del candidato per l'impiego.

All'inizio del progetto i compiti per ogni team sono stati elaborati insieme al coordinatore, ai team leader e ai relativi sostituti. Il modello può essere esteso a ulteriori team che si occupano di questioni quali: l'istruzione e la formazione, la gestione dell'innovazione, lo sviluppo del personale, e il marketing su internet (a seconda delle dimensioni del gruppo e delle capacità dei partecipanti). Inoltre è possibile creare interi nuovi team.

Circa il 50% dei corsi viene effettuato mediante lezioni pratiche nel team (TeamCoaching). La formazione nelle competenze chiave e nelle competenze sociali (come l'autogestione, la comunicazione, la risoluzione dei conflitti ...) avviene invece nel restante 50% dei corsi. La formazione relativa alla candidatura, all'autopromozione e alla formazione informatica o a moduli speciali nel rispettivo reparto viene svolta in tutti i corsi.

Il programma è iniziato nel settembre 2009 presso la Freyung-Grafenau (Bassa Baviera), con 26 partecipanti. Nei mesi e negli anni successivi, sono stati aggiunti sempre più partecipanti. In totale, 150 giovani hanno partecipato alla formazione fino ad aprile 2012. In questo periodo, 81 partecipanti sono stati inseriti nel mondo del lavoro con successo, con un tasso di collocamento pari al 54%.

Come hanno valutato il corso gli stessi partecipanti?

Dopo la presentazione delle relazioni settimanali, i partecipanti hanno avuto regolarmente l'opportunità di riflettere sulla settimana precedente in una sessione di feedback. In diverse occasioni i partecipanti hanno espresso la propria preferenza per questa forma "aperta" di insegnamento rispetto alla didattica frontale, dal momento che per un verso ricorda loro le "noiose lezioni scolastiche" di didattica frontale, e per un altro consente loro di acquisire molte competenze tramite l'apprendimento autonomo attraverso "la pratica". I singoli partecipanti hanno sottolineato più volte la propria sorpresa nel rendersi conto di avere effettivamente le qualità di leadership necessarie, che non sarebbero comparse precedentemente nel loro ambiente quotidiano. Naturalmente, i partecipanti hanno riconosciuto uno o due punti deboli nel proprio ruolo di team

leader. Qui, il coordinatore ha fatto particolare attenzione a non demotivare i partecipanti, ma a consentire loro di prendere seriamente le carenze individuate e lavorare su di esse in modo mirato.

Uno dei partecipanti ha risposto alla domanda su ciò che aveva appreso nel corso, nel modo seguente: "Per me è stata una cosa nuova non solo il fatto di prestare attenzione a me stesso e ai miei lavori, ma anche il fatto che gli altri contassero su di me!" Questa dichiarazione evidenzia molto chiaramente il crescente senso di responsabilità che si sviluppa nel gruppo. Naturalmente, a volte, vi sono state delle incoerenze nei team messi insieme dal coordinatore. Il management ha lavorato su questo all'interno di trattative congiunte, al fine di esercitare le competenze chiave, quali la risoluzione dei conflitti, la capacità di comunicazione e la disponibilità al compromesso, con i partecipanti.

Questo concetto innovativo è stato giudicato positivamente da tutti i 150 partecipanti. La crescente iniziativa dei partecipanti e la cooperazione nei team era evidente anche nella loro richiesta di visite aziendali. Dopo aver avanzato questa proposta il team 1 ha preparato un elenco provvisorio di potenziali aziende da visitare presenti nella regione. Le aziende più interessanti per i partecipanti (in particolare in relazione a eventuali offerte di lavoro) sono state scelte in sessione plenaria e sotto la moderazione del coordinatore. Il team 3 ha stabilito i contatti con le imprese e ha organizzato le visite in loco.

Difficoltà incontrate e soluzioni:

Il quadro nasce dalle esperienze della prima implementazione con giovani disoccupati sotto i 25 anni, che avevano già completato la formazione professionale. Altre fasce di età, livelli di istruzione, ecc. possono certamente avere un impatto positivo sul tasso di collocamento. Tuttavia, è necessario soddisfare alcune condizioni, come ad esempio: le qualifiche del coordinatore, il relativo ruolo centrale nella realizzazione. Lo stesso vale per tutta la durata del corso: le deviazioni massime dovrebbero essere evitate. Inoltre, va notato che un minimo di tre gruppi è essenziale, poiché solo in tal caso può esservi una modifica funzionale dei ruoli possibili. Ciò si traduce anche in un numero minimo di 15 partecipanti per una dimensione dei gruppi stabile di 5 partecipanti ciascuno. Il successo non è garantito quando il numero dei partecipanti scende al di sotto di questo valore.

Riuscire a motivare i partecipanti all'inizio del corso è stato un ostacolo in Germania. Molti non erano abituati a lavorare autonomamente e ad assumersi la responsabilità per gli altri. A causa della sua novità, tale concetto di formazione comporta spesso una diffidenza e un'incertezza iniziale. È compito del coordinatore monitorare i team leader molto da vicino, soprattutto all'inizio. Le mansioni di tutti i team devono essere chiari e comprensibili. Solo una struttura chiara consente ai team leader di gestire i rispettivi gruppi con successo. Inoltre, il coordinatore deve essere consapevole del set di competenze esistenti durante il primo incontro, e nominare team leader qualificati all'inizio del corso.

A causa della frequente eterogeneità dei gruppi, è inoltre probabile che alcuni partecipanti possano essere oberati di lavoro o sottoutilizzati. Diverse conoscenze ed esperienze hanno fatto in modo di evidenziare enormi differenze di prestazioni. Inoltre, molti dei giovani partecipanti non avevano esperienza come team leader. In questo caso, il coordinatore ha utilizzato un monitoraggio solidale e vicino. La mancanza o l'inadeguatezza delle competenze hanno potuto essere compensate nel team, ad esempio, i membri "più deboli" del gruppo hanno imparato dai membri più esperti. Ciò che è stato di fondamentale importanza è che i team leader hanno imparato a riconoscere i punti di forza dei propri membri e a utilizzarli di conseguenza. Anche in questo caso, il coordinatore ha agito come consulente.

#### Conclusioni:

Particolarmente suggestivi sono stati la crescente coesione e l'aumento del senso di appartenenza al gruppo. La solidarietà che si è sviluppata è rimasta anche molto tempo dopo la fine del corso. Il lavoro in team ha sicuramente avuto un impatto positivo sulle seguenti qualifiche chiave: i partecipanti hanno imparato non solo ad assumersi la responsabilità per sé stessi, ma anche per gli altri. Il collocamento nel mercato del lavoro li ha ispirati ulteriormente a lavorare sul raggiungimento dei propri obiettivi personali.

L'iniziale indecisione e incertezza tra molti partecipanti, riguardo al fatto di lavorare in un team, ha inoltre evidenziato l'importanza del sostegno educativo nel lavoro in team, dal momento che non tutti i partecipanti erano abituati ad assumere una posizione di leadership o a lavorare in gruppi più grandi per raggiungere un obiettivo comune. La metodologia offre ai partecipanti l'opportunità unica di giocare ruoli diversi. Inoltre, le chiare dichiarazioni dei partecipanti, durante le sessioni di feedback, sul fatto che la frequenza del corso si sia indubbiamente rivelata utile, gli ottimi risultati di collocamento hanno sostenuto gli sforzi volti all'ulteriore proseguimento del TeamCoaching.

## 10 Valutazione

È stata acquisita una buona panoramica dell'indice di soddisfazione dei partecipanti, degli indicatori di successo non misurabili, dei punti di forza del concetto e delle raccomandazioni per i futuri corsi attraverso il questionario standardizzato di valutazione. Tale questionario di valutazione era costituito da domande a cui rispondere sia con intere frasi, sia assegnando un punteggio su una scala da 1 a 5, in cui 1 stava per "Non sono d'accordo" e 5 stava per "Sono completamente d'accordo".

Nel primo anno del progetto, il 2013, più di 40 partecipanti hanno partecipato ai tre percorsi che sono stati organizzati in Austria, Italia e Spagna. 76 persone hanno partecipato al secondo percorso nel 2014, effettuato in Austria, Polonia, Spagna, Irlanda e Italia.

Le risposte di tutti i partecipanti che hanno completato il questionario di valutazione sono state combinate per scoprire ciò che preferivano maggiormente e che ritenevano più importante nel percorso, nonché quali aspetti avrebbero dovuto essere migliorati nelle future edizioni.

I seguenti aspetti del percorso sono stati ritenuti migliori dai partecipanti:

- La buona organizzazione del corso e sedi adeguate
- Formatori che hanno progettato il programma in modo molto soddisfacente
- Il materiale molto interessante e attraente
- Il fatto che il corso ha migliorato le loro competenze

Anche se tutti gli aspetti delle questioni generali sono stati generalmente valutati positivamente dai partecipanti, la quantità di tempo dedicata ai moduli di formazione è stata l'aspetto caratterizzato dal punteggio più basso.

Alcune domande, che costituivano una piccola percentuale (10,5%), hanno inoltre ricevuto una risposta neutrale:

- le informazioni ricevute dai partecipanti precedentemente il corso riguardanti , tra l'altro, i luoghi in cui è stato organizzato il corso pilota.
- l'organizzazione del corso e la sensazione di aver migliorato le proprie competenze per le loro future carriere

I partecipanti sono stati invitati a fornire suggerimenti o commenti sul contenuto del corso, sul tempo dedicato ai vari soggetti o moduli di formazione, sul materiale, ecc. Essi hanno fornito commenti riguardo agli elementi positivi e i punti di forza del corso, nonché alle debolezze e agli aspetti da migliorare:

Per quanto riguarda i punti di forza del corso è stato evidenziato quanto segue:

- Il corso è stato molto interessante per la maggior parte dei partecipanti, li ha aiutati a imparare cose nuove e scoprire qualcosa su sé stessi
- Il lavoro in team è stato valutato molto positivamente perché ha consentito la costruzione di relazioni positive e lo sviluppo di competenze chiave comuni, come la comunicazione interpersonale, la capacità di comunicazione e la capacità di adattamento
- L'organizzazione del lavoro su ciascun argomento, attraverso vari incarichi, è stata un aspetto fondamentale; ha promosso lo sviluppo di idee e ha permesso di definire strategie e business plan

Alcuni partecipanti hanno segnalato alcune debolezze o alcuni aspetti da migliorare:

- Più tempo per coprire tutti i contenuti dei corsi, soprattutto quelli che si occupano di ricerca di offerte di lavoro. La mancanza di tempo è resa ancora più evidente dalla rotazione dei gruppi in quanto il tempo a disposizione per ciascun gruppo era insufficiente
- È molto importante che i formatori e coach dispongano di ottime capacità di motivazione
- La supervisione dei partecipanti dovrebbe essere rafforzata
- I problemi tecnici (computer portatili non funzionanti) dovrebbero essere migliorati
- Una migliore spiegazione degli elementi chiave del progetto e una durata del corso più lunga per lavorare sulle attività previste.

## **10.1 Contenuti del corso**

Nel primo corso pilota, l'85% dei partecipanti ha ammesso che il contenuto del corso li aveva aiutati nello sviluppo delle competenze per la ricerca di un lavoro. Alcuni partecipanti si aspettavano di trovare un posto di lavoro durante il corso o subito dopo, mentre una persona ha detto di aver già acquisito le conoscenze in precedenza.

Solo 7 dei 76 partecipanti del secondo corso pilota hanno fornito un punteggio di 3 o peggiore. La ragione di ciò, stando alle loro dichiarazioni, è che non credevano di aver fatto progressi in termini di ricerca di lavoro. Altri erano titubanti sul fatto di trovare o meno un lavoro. Complessivamente, si tratta di una percentuale molto piccola del totale degli intervistati.

Alla domanda "Secondo te, qual è stato il contenuto più interessante del corso?" i partecipanti hanno risposto nel modo seguente:

- La creazione di un profilo e le discussioni
- Il lavoro di gruppo, l'osservazione delle interazioni dei partecipanti e la necessità di raggiungere un obiettivo reale
- Le dinamiche del gruppo e la concretezza del progetto
- L'assunzione di ruoli diversi - essere il leader



- La risoluzione dei problemi
- La ricerca attiva di un lavoro
- Il lavoro di gruppo, la ripartizione dei compiti e la collaborazione al suo interno
- L'apprendimento contemporaneo della parte teoria e pratica
- La partecipazione attiva
- La rotazione
- La comunicazione non invasiva
- L'autocoscienza e l'auto-esperienza, la scoperta di sé
- La scoperta delle mie capacità e dei miei punti di forza
- La preparazione per la ricerca di un impiego e il processo di collocamento: lettere di referenze, sintesi e video - curriculum, preparazione per colloqui di lavoro, portafoglio, ecc.
- La scoperta di ispirazione in altre imprese
- L'applicazione della teoria in una vera e propria azienda
- L'utilizzo della rete per finalità di marketing

Alla domanda "Quale contenuto del corso elimineresti per i futuri studenti" i partecipanti hanno risposto nel modo seguente:

- La gestione del tempo
- Il video-curriculum
- La comunicazione non invasiva
- La rotazione dei team leader
- Le sessioni plenarie

## **10.2 Metodologia del corso**

Alla domanda: "Sono del parere che la metodologia utilizzata sia appropriata" gli argomenti possono essere riassunti come segue:

Nei primi corsi, la metodologia è stata valutata molto positivamente da tutti i partecipanti. Secondo la maggior parte (più dell'85%), la metodologia era adeguata o molto soddisfacente. Nei secondi corsi, per quanto riguarda l'adeguatezza della metodologia del corso, solo 7 intervistati ha assegnato un punteggio di 3 o peggiore. L'unica ragione ad essere precisata - non ci sono stati molti commenti su questo punto - è stata la necessità di una maggiore precisione nel corso al fine di ottenere risultati migliori.

### **10.3 Lavoro di gruppo**

Nei primi corsi, quasi il 93% ha trovato il principio di rotazione, utilizzato nel Team Coaching, interessante o molto interessante. Alcuni pareri dimostrano l'aumento del livello di partecipazione attiva dei partecipanti al corso di formazione, anche se è necessario molto tempo per lavorare in questo modo. Sono state inoltre fornite spiegazioni aggiuntive al principio di rotazione.

Nei secondi corsi, i partecipanti hanno generalmente fornito un feedback molto positivo. Sono stati menzionati solo un paio di punti o aree deboli in relazione al lavoro di gruppo che avrebbero potuto essere migliorati (9 su 76 hanno fornito un punteggio di 3 o peggiore). In generale, tutti i partecipanti hanno apprezzato il fatto di poter imparare dagli altri membri del gruppo e il cambio di ruolo è stato generalmente percepito positivamente.

### **10.4 Miglioramento del lavoro in team**

Stando ai risultati dei primi corsi in relazione al miglioramento delle capacità di lavorare in team si evince che oltre il 90% dei partecipanti ritiene che essi abbiano migliorato in questo senso.

Nel secondo passaggio, solo 9 su 76 intervistati ha valutato la questione col punteggio di 3. Non hanno fornito commenti negativi aggiuntivi per spiegare la propria valutazione. L'unico commento riguardava i conflitti sperimentati nel gruppo. Ciò non significa necessariamente che i soggetti non abbiano aumentato le proprie capacità di lavoro in team, ma che ciò potrebbe aver potuto far sembrare l'esperienza peggiore del previsto.

### **10.5 Punti di forza e di debolezza:**

Nei primi corsi, il lavoro in team e il metodo partecipativo sono stati ritenuti dei grandi punti di forza dalla maggior parte dei partecipanti. Anche il principio di rotazione è risultato essere molto attraente e interessante, perché ha permesso ai partecipanti di spostarsi da una posizione all'altra e far sperimentare loro i diversi ruoli e le diverse responsabilità esistenti in ogni azienda. Ha inoltre permesso loro di apprendere le abilità di leadership.

Inoltre, la possibilità di acquisire una maggiore autocoscienza, di individuare i propri punti di forza e di dare il massimo in una determinata situazione è stata percepita come qualcosa di molto positivo.

Nei secondi corsi, le risposte più pertinenti sono le seguenti:

- Lavoro in team
- Motivazione

- Autocoscienza
- Esperienza lavorativa reale
- Problem solving e gestione dei conflitti
- Rotazione nei team
- Cooperazione vs. concorrenza

## **10.6 Aspetti del corso da migliorare**

Dopo il primo ciclo di valutazione, sono stati forniti i seguenti suggerimenti:

la gestione del tempo dovrebbe essere coperta meglio. I pareri dei partecipanti dimostrano l'esistenza di una richiesta di percorsi più lunghi in modo da avere più tempo per lavorare in gruppo e sulle attività previste. Alcuni partecipanti hanno proposto la simulazione dei colloqui di lavoro durante il corso. Alcuni hanno inoltre invocato una migliore organizzazione del corso pilota e maggiori spiegazioni sul lavoro da svolgere in gruppi e sull'organizzazione dell'intero gruppo.

Dopo il secondo turno di valutazione gli intervistati migliorerebbero i seguenti aspetti (in ordine di importanza):

- Calendario/Programma, tempo per la formazione
- Rotazione dei team leader: ad alcuni non è piaciuto il fatto che altri fossero il loro team leader dopo aver sperimentato il ruolo personalmente
- Più interazione e cortesia tra i partecipanti

## **10.7 Raccomandazione del corso**

Nel primo turno il 97% dei partecipanti raccomanderebbe il corso pilota di TeamCoaching ad altre persone.

I partecipanti hanno avuto esperienze molto positive perché hanno avuto la possibilità di scambiare idee con gli altri; di imparare dagli altri colleghi; di estendere la rete sociale e professionale e di stabilire un contatto diretto con le aziende. I partecipanti hanno inoltre trovato molto positivo il fatto che l'organizzazione del corso abbia integrato un approccio pratico all'insegnamento teorico, nonché la possibilità di sviluppare diverse abilità e competenze, come la leadership, il lavoro in team, la gestione dei feedback positivi e negativi.

Nel secondo corso circa 74 dei 76 intervistati consiglierebbe il corso ad altri.

I motivi sono: (opinioni dei partecipanti)

- Potenzia le persone alla ricerca di un lavoro, fornendo strumenti di ricerca di lavoro e capacità di auto-apprezzamento
- I partecipanti si sentono più sicuri nella ricerca di lavoro
- Le competenze sviluppate dai partecipanti sono rilevanti
- È un buon modo per promuovere e aumentare la capacità di autogestione e di gestione degli altri. Offre la possibilità di testare le teorie insegnate
- È interessante creare un'esperienza di simulazione e di legami incrociati in aree diverse
- Si impara molto dagli istruttori e dai colleghi, mi ha aiutato molto per i futuri colloqui di lavoro
- Consente di conoscersi meglio, si rafforza il lavoro in team e fornisce nuovi modi per trovare lavoro
- Il discorso in pubblico
- La motivazione: nuove competenze
- Aiuta ad ottenere ulteriori informazioni sul mercato del lavoro.

### **10.8 Ulteriori idee e commenti**

L'ultima parte della valutazione ha permesso ai partecipanti di aggiungere ulteriori commenti o idee. È molto importante ricordare che gli stessi partecipanti - stando alle loro dichiarazioni - si sono sentiti motivati e rinfrancati per poter affrontare la ricerca e ottenere un lavoro. Nel contesto di disoccupazione giovanile, ciò è molto significativo. I partecipanti sono diventati inoltre consapevoli del fatto che la ricerca di un lavoro richiede sia competenze sia risorse tecniche per poter essere efficace.

### **10.9 Indicatori di successo non misurabili**

Dalle esperienze dei partner del progetto con i corsi pilota sono emersi i seguenti "indicatori di successo non misurabili":

- Maggiore autostima
- Sviluppo della personalità
- Conoscenza dei propri obiettivi e delle tappe successive
- Possesso di ulteriori competenze e strumenti per la ricerca di lavoro
- Orientamento verso il mercato del lavoro

### **10.10 Risultati attesi**

Per quanto riguarda i risultati attesi, si può affermare che sia stato raggiunto solo un parziale inserimento dei partecipanti nel mercato del lavoro, vale a dire che con il TeamCoaching è stato possibile migliorare solo

parzialmente la disoccupazione a breve termine/immediata. Soprattutto in Italia e in Spagna, il tasso di disoccupazione è così alto che i partner hanno convenuto che il Team Coaching è un ottimo strumento per accompagnare i giovani durante le fasi di primo inserimento nel mercato del lavoro. È stato più volte sottolineato che il TeamCoaching rappresenta un ottimo strumento per l'istruzione e la formazione professionale in materia di occupabilità, sviluppo personale e promozione acquisizione di competenze chiave, e ottenimento, da parte dei partecipanti, di vantaggi dalla partecipazione ai corsi di TeamCoaching. In generale, i partecipanti hanno ricevuto un rispolvero e una formazione avanzata in materia di competenze chiave, rafforzamento della propria personalità, maggiore consapevolezza delle proprie competenze e orientamento nel mercato del lavoro, attraverso cui sono state potenziate la loro fiducia in sé stessi e l'occupabilità.

I benefici del percorso possono essere rilevati solo a termine del programma. Il processo di sviluppo delle competenze trasversali non si esaurisce col termine del percorso formativo (TeamCoaching), pertanto gli effetti attesi in termini di occupabilità saranno visibili e da rilevare nel lungo periodo.

## 11 Impressioni sulla routine del seminario

[http://www.leonardo-teamcoaching.de/index.php?key=galeriedetail&gale\\_id=14](http://www.leonardo-teamcoaching.de/index.php?key=galeriedetail&gale_id=14)



## 12 Conclusioni

Il TeamCoaching è stato percepito da tutti i partner come un potente strumento per lo sviluppo della personalità, nonché per l'acquisizione e il rispolvero delle competenze chiave essenziali in tutti i settori del moderno mondo del lavoro. Il fatto che il feedback molto positivo sia derivato dalla valutazione dei partecipanti e che, inoltre, alcuni hanno sostenuto che i moduli e le azioni dovrebbero essere più lunghi, evidenzia l'approccio partecipativo e orientato al processo di TeamCoaching. La consapevolezza delle proprie capacità; il lavoro sulla propria personalità e sulla capacità di collaborare all'interno di una team, la riflessione attraverso una guida professionale, l'orientamento e l'integrazione nel mercato del lavoro, i nuovi strumenti per la ricerca del lavoro, il chiarimento dei propri obiettivi, la guida e il coaching personale nelle questioni personali e l'aumento dell'occupabilità sono soltanto alcuni degli elementi che devono essere menzionati quando si tratta di descrivere il successo del TeamCoaching.

Il concetto non è stato solo apprezzato e valutato in modo estremamente positivo da parte dei partecipanti ai corsi; è stato anche identificato dalle organizzazioni partner e dai formatori come uno strumento prezioso per l'istruzione e la formazione professionale. Il metodo TeamCoaching viene utilizzato da tutti i partner del progetto anche dopo il periodo del progetto. Pertanto, il TeamCoaching può essere raccomandato anche ad altri/e istituzioni, project manager, sviluppatori di concetti, formatori e coach in Europa.