Maria Łukasiewicz
Sylwia Michalska

Psychologiczne metody doskonalenia umiejętności kierowniczych

Wstęp

W związku ze zmiennością otoczenia oraz zmianami mającymi miejsce w samej organizacji proces doskonalenia staje się nieodłącznym elementem zarządzania kadrami. Szczególnie istotny jest on w odniesieniu do kadr kierowniczych stanowiących newralgiczny element organizacji. Celem doskonalenia kierowników jest podniesienie sprawności ich działania.

Dokonuje się tego przez podniesienie kwalifikacji kierowników w zakresie wiedzy, umiejętności i cech osobowości (postaw)[1]. Istnieje wiele możliwych do zastosowania metod doskonalenia, które wywierają znaczny wpływ zarówno na rozwój umiejętności kierowniczych, jak i rozwój organizacyjny. Rozwój umiejętności kierowniczych ukierunkowany jest przede wszystkim na spowodowanie indywidualnych zmian w ludziach, w ich wiedzy o procesach grupowych, uczuciach, postawach, zachowaniach. W rozwoju organizacyjnym chodzi o doskonalenie całej organizacji po to, by udzielała ona poparcia „zmienionym" podczas szkoleń indywidualnym jednostkom. W praktyce doskonalenia kadr stosuje się często metody mieszane, zawierające w sobie pierwiastki zarówno rozwoju umiejętności kierowniczych, jak i rozwoju organizacyjnego w zależności od obszaru zastosowań. Doskonalenie służy podniesieniu ogólnej skuteczności kierowników na zajmowanych przez nich stanowiskach i przygotowuje ich do zwiększonego zakresu obowiązków przy awansie.

Psychologiczne metody różnią się od wszystkich innych metod doskonalenia specyficznym nastawieniem na jednostkę, polegają na uczeniu się przez przeży-

[1] Por. *Zarządzanie kadrami. Materiały do ćwiczeń*, T. Listwan, (red), Wydawnictwo AE im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław, 1994, s. 86-87.

wanie i dają efekt w postaci wykształcenia różnych cech umiejętności społecznych dotyczących wrażliwości, interakcji i komunikowania się. Katz i Kahn wyróżniają trzy rodzaje umiejętności społecznych niezbędnych kierownikowi do uzyskania pożądanych zachowań u innych ludzi, co znacząco wpływa na rezultaty pracy kierowniczej:

◊ umiejętności techniczne – oznaczają zdolność posługiwania się narzędziami, metodami i technologią w określonej specjalności;

◊ umiejętności społeczne – zdolność współpracowania z innymi ludźmi, rozumienia ich i motywowania;

◊ umiejętności koncepcyjne – umysłowa zdolność koordynacji oraz integrowania wszystkich interesów i działalności organizacji.

Umiejętności społeczne są bardzo ważne na wszystkich szczeblach kierowania, gdyż umożliwiają inspirowanie innych członków organizacji i wywieranie na nich wpływu.

1. Klasyfikacja metod doskonalenia kierowników

Podział metod doskonalenia kierowników na stanowisku pracy i poza stanowiskiem pracy zawiera w sobie przegląd konkretnych metod ukierunkowanych na osiąganiu coraz lepszych rezultatów pracy z punktu widzenia szeroko pojętej struktury organizacyjnej przedsiębiorstw.

Doskonalenie na stanowisku pracy

Staż na stanowisku polega na obserwacji i praktycznym ćwiczeniu wykonywanych zadań w normalnych warunkach funkcjonowania. W przypadku kadry kierowniczej stażowanie realizuje się poprzez przydzielenie pracownikowi mentora, który w trakcie pracy „na gorąco" objaśnia wszystkie kwestie wiążące się z kierunkiem doskonalenia.

Rotacja stanowisk polega na przenoszeniu kierowników ze stanowiska na stanowisko po to, aby zdobyli większe doświadczenie i zapoznali się z rozmaitymi aspektami funkcjonowania firmy. Zaletą tej metody jest zaznajomienie pracowników z wieloma różnymi stanowiskami pracy w ich organizacji i możliwość uczenia się w działaniu. Zwiększa ona elastyczność ludzi, co powoduje, że jeśli w organizacji zaczyna brakować pracowników, łatwo jest znaleźć osoby, które mogłyby ich zastąpić. Metoda pozwala także poznać nowe i różniące się między sobą prace w sposób systematyczny, dostarczając pracownikom różnorodności doświadczeń i możliwości wykazania się.

Wzorowanie się (naśladowanie) jest głównym elementem wszelkiego uczenia się przez działanie i stanowi nieformalny, lecz istotny sposób uczenia się na stanowisku pracy. Naśladowanie postępowania wybitnego kierownika jest najłatwiejszą i najlepszą metodą nabycia dobrych nawyków kierowniczych. Kierownik nie tylko służy jako dobry przykład, wzorzec roli, także czynnie uczestniczy w doskonaleniu podwładnego.

Wychowanie. Doskonalenie podwładnego przez bezpośredniego przełożonego, stanowi bardzo skuteczny sposób realizacji celu procesu. Musi jednak być realizowane z pewną powściągliwością – pracownicy bowiem nie będą się rozwijać, jeśli nie pozwoli im się rozwiązywać problemów organizacji samodzielnie.

Doskonalenie poza stanowiskiem pracy

Wykład. Pozwala w usystematyzowany sposób przekazać wymagane informacje. Główną zaletą tej metody jest łatwość zorganizowania, a także możliwość przekazu dla szerokiego grona słuchaczy. Wykład stanowi popularną metodę nauczania w instytucjach edukacyjnych. Metoda ta pozwala na jednoczesne nauczanie dużych grup ludzi, więc jest to metoda oszczędna. Jednak w przypadku dużego zróżnicowania odbiorców wykłady z konieczności muszą się stać bardziej ogólne, co ogranicza przekazywanie specjalistycznych i szczegółowych treści. Wykłady zawierają często jedynie podstawowe, teoretyczne zagadnienia, nie uczą zaś praktycznego zastosowania wiedzy. Wadą wykładów jest także jednostronna komunikacja. Nie ma w nich miejsca na dialog, pytania czy też dyskusję poświęconą indywidualnym problemom, wątpliwościom. Klasyczne cechy dobrego doskonalenia za pomocą wykładu, takie jak możliwość ćwiczeń praktycznych, otrzymanie sprzężenia zwrotnego i transfer nowych umiejętności nie są przy zastosowaniu metody wykładów realizowane. Z tego względu wykłady mają ograniczoną przydatność w doskonaleniu nastawionym na pogłębienie nowych umiejętności.

Metody audiowizualne. Pod tym pojęciem rozumie się doskonalenie za pomocą filmów, slajdów i kaset wideo. Jest to więc wykład wzbogacony o wzrokową ilustrację prezentowanych treści, co ułatwia zrozumienie i jednocześnie przyciąga zwykle uwagę. Poza znaczeniem edukacyjnym metody te mają więc także walor edukacyjny. Koszty takich metod są często ponoszone jednorazowo przy przygotowaniu materiału do doskonalenia (dalsze odtwarzanie materiału z reguły nie jest kosztowne). Metody audiowizualne nie są szczególnie przydatne w szkoleniach dotyczących wykonywania pracy. Pokazują dokładny sposób wykonywania wszelkich czynności, ich kolejność oraz czas trwania. Ujemną stroną tych metod jest trudność ich indywidualnego modyfikowania. Stosunkowo najmniej dotyczy to slajdów, które można na bieżąco aktualizować. Jednak już koszty produkcji filmów szkoleniowych mogą być wysokie. Jeśli zadanie lub czynności pokazywa-

ne na filmach są dla firmy istotne, warto koszty takie ponieść. Ważną cechą metod audiowizualnych jest możliwość korzystania ze zbliżeń, powtórek, odtwarzania w zwolnionym tempie oraz zatrzymywania kadru. Stosowanie kamery wideo jest szczególnie przydatne do rejestracji zachowań w pracy. Jest znakomity sposób dostarczania sprzężenia zwrotnego.

Konferencje. Metoda konferencyjna kładzie nacisk na wzajemną komunikację. Jest ona tym skuteczniejsza, im stosunek liczby osób doskonalonych do prowadzących szkolenie jest mniejszy. Metoda konferencyjna jest szczególnie przydatna w sytuacjach, gdy materiał wymaga wyjaśnienia lub wspólnego opracowania oraz wtedy, gdy w jego zrozumieniu może pomóc swobodna dyskusja. Czasami łączy się wykład z następującą po nim dyskusją, w której uczestnicy dzielą się opiniami i zadają pytania. Wykładowca może zaś sprawdzić, na ile słuchacze zrozumieli treść zajęć. Powodzenie tej metody zależy w głównej mierze od osobowości i specyficznych umiejętności prowadzącego dyskusję. Chodzi tu przede wszystkim o umiejętność zaangażowania i włączenia do dyskusji wszystkich uczestników. Szorstki i dogmatyczny animator paraliżuje dyskusję. Metoda konferencyjna eksponuje elementy teorii uczenia się związane z motywacją i sprzężeniem zwrotnym. Zachęceni uczestnicy włączają się do dyskusji, a następnie otrzymują sprzężenie zwrotne na temat swoich poglądów. Metoda konferencji utrwala wiedzę i wzmacnia proces kształtowania poglądów.

Prezentacja programowa. Metoda ta ma trzy zasadnicze cechy. Po pierwsze, osoby doskonalone aktywnie uczestniczą w procesie doskonalenia (same określają tempo uczenia się). Po drugie, przewidziany do przyswojenia materiał podzielony jest na wiele małych części, a po każdej z nich doskonalony otrzymuje natychmiastowe sprzężenie zwrotne dotyczące poziomu opanowania materiału. Po trzecie, materiał przedstawiony jest w postaci przemyślanej sekwencji. Przygotowanie materiału do prezentacji programowej zajmuje wiele czasu. Każdy segment powinien ułatwiać opanowanie całości. Stąd konieczność odpowiedniego doboru kolejności poszczególnych części. Metoda prezentacji programowej ma wiele zalet: nie ma żadnych luk w prezentacji materiałów, gdyż jest ona starannie zaplanowana, uczestnicy uczą się w sposób aktywny (między nimi a programem istnieje stała wymiana informacji), jest metodą uczenia spójnego i dobrze strukturalizowanego materiału.

Ze stosowaniem tej metody wiążą się jednak również pewne niedogodności. Należą do nich między innymi:

◊ jej opracowanie zabiera wiele czasu;

◊ konieczne jest podzielenie materiału na logiczne części;

◊ efektywnie stosować ją można jedynie do nauczania procedur i czynności względnie stałych, nie ulegających zasadniczym zmianom.

Metody komputerowe. Komputerowe programy uczące mają tę przewagę nad doskonaleniem programowym, że dają więcej możliwości różnicowania poziomu zadawanych pytań. Uczestnik takiego doskonalenia, w zależności od ambicji, może wybrać sobie pytania trudniejsze i wyżej punktowane lub pytania łatwiejsze i niżej punktowane.

Zaletą tej metody jest fakt, że szkolenia mogą być tutaj, bardziej niż w innych przypadkach, zindywidualizowane, jak również krótsze i tańsze – ze względu na eliminację konieczności podróży i kosztów standaryzacji szkolenia.

Symulacje. Symulacje są skomplikowanymi i rozbudowanymi ćwiczeniami, nastawionymi głównie na doskonalenie umiejętności poznawczych, na przykład: podejmowania decyzji. W zakresie doskonalenia kadry kierowniczej, która musi przetwarzać duże ilości informacji, metoda ta jest bardzo popularna.

Zazwyczaj symulacje sprowadzają się do przedstawienia osobom badanym testu, który zawiera zadania imitujące rzeczywistą sytuację zawodową. Uzyskane odpowiedzi są interpretowane jako bezpośrednia wskazówka sposobu, w jaki osoby badane wykonywałyby zadania sytuacyjne, gdyby faktycznie znalazły się w takiej sytuacji zawodowej.

Metody te różnią się między sobą dokładnością, z jaką przedstawiają bodziec zadaniowy i ujawniają reakcje. W bardzo dokładnych symulacjach używa się rzeczywistych materiałów i wyposażenia, osobom badanym stwarza się takie warunki, które odtwarzają prawie dokładnie te panujące w rzeczywistej sytuacji zawodowej. Z kolei symulacje o niskiej dokładności prognozują możliwość zachowania się kierownika w przyszłej sytuacji, analogicznej do sytuacji obecnie symulowanej. Prognoza ta jest możliwa dzięki mechanizmowi stałości zachowania: wyobrażając sobie sytuację zadaniową ludzie w pierwszej kolejności odwołują się do swoich doświadczeń z podobnymi lub analogicznymi sytuacjami. Zatem spekulacje co do przyszłego zachowania w sytuacjach hipotetycznych mogą określać przyszłe zachowanie dość dokładnie, ponieważ oparte są na przypominaniu przeszłych zachowań.

Oprócz diagnozowania symulacje w omawianym kontekście pełnią również funkcje doskonalenia umiejętności uczestników. W takim przypadku stosuje się jeden ze specyficznych wariantów symulacji. Należą do nich: s y m u l a c j e „i n - b a s k e t". Składają się na nie prace biurowe z wykorzystaniem „koszyka materiałów menedżera" . Zawierają one opis trudnych problemów, które menedżer musi rozwiązać. Dostarczają też faktów, którymi menedżer może się posłużyć przy rozwiązywaniu określonego problemu. Osoby badane wcielają się w rolę menedżera określoną przez „koszyk", a następnie otrzymują informację o firmie, podwładnych, współpracownikach. Instrukcja zawiera zalecenie wykonania pracy biurowej oraz dokładnego opisania, w jaki sposób postąpiliby zajmując się każ-

dym zagadnieniem. W trakcie wykonywania zadań dotychczas nie wykonywanych uczestnik uczy się wielu nowych czynności.

Do innych metod symulacyjnych zaliczamy: metodę inscenizacji i gry kierownicze. Metoda inscenizacji polega na rozgrywaniu sytuacji problemowych, mogących występować w rzeczywistości w zespołach ludzi złączonych stosunkiem zwierzchnictwa i podporządkowania. Dobiera się odpowiednio sytuacje problemowe, polegające na wzajemnym oddziaływaniu na siebie pewnej liczby osób pełniących określone funkcje. Gry kierownicze są to zadania, będące modelami działalności kierowniczej, rozwiązywane w warunkach specjalnie zorganizowanego współzawodnictwa. Najbardziej specyficzną odmianą gier kierowniczych, zdecydowanie odróżniających tę metodę od innych ćwiczeń wykonywanych w warunkach współzawodnictwa, są gry oparte na współzawodnictwie zależnym. Oznacza ono, że decyzje podejmowane przez danego partnera na danym etapie gry wpływają na sytuacje wyjściową oraz wyniki innych partnerów w wstępnych etapach gry. Gry kierownicze stawiają przed uczestnikami określone problemy do rozwiązania. Na podstawie danych wyjściowych opracowuje się różne decyzje. Następnie zostają obliczone rezultaty podjętych decyzji po określonym czasie. Otrzymane wyniki służą za punkt wyjścia do dalszych decyzji. Gra ma więc charakter dynamiczny: uczestnicy poznają skutki swych początkowych posunięć, analizują je i podejmują dalsze decyzje.

Odgrywanie ról. Jest to metoda stosowana często do kształcenia umiejętności interpersonalnych, a także ich doskonalenia. W przeciwieństwie do metod, o których wcześniej była mowa (prezentacja programowa, metoda komputerowa), nastawionych na pracę indywidualną, odgrywanie ról wymaga zaangażowania większej liczby osób. Scenki, w czasie których uczestnicy odgrywają określone role, omawiane są z udziałem „aktorów" i „obserwatorów". Odgrywanie ról może przybierać dwie formy. Jedna to spontaniczna wymiana własnych zdań uczestników wprowadzonych jedynie w rolę za pomocą odpowiedniego opisu sytuacji. Druga forma to sztywne naśladownictwo (przynajmniej przez jedną z osób) przygotowanego z góry scenariusza. Wówczas szczególną uwagę zwraca się na formalne aspekty komunikacji uczestników. Możliwości kreowania scenek są praktycznie nieograniczone. W niektórych ćwiczeniach uczestnicy odgrywają scenki po wielokroć, zmieniając tylko pewne elementy lub zamieniając się rolami. Niekiedy odwracają role, które są dla nich charakterystyczne w życiu, na przykład sprzedawca wchodzi w rolę klienta, bądź odwrotnie. Pewną odmianą odgrywania ról jest stosunkowo nowa technika zwana *modelowaniem behawioralnym*. Technika ta ma kilka etapów. Pierwszym z nich jest wypunktowanie (często w formie wykładu) najważniejszych zagadnień dotyczących materiału podlegającemu doskonaleniu. Następnie uczestnicy szkolenia obserwują (często na filmie) modela praktycznie demonstrującego treść tego materiału. Wówczas uczestnik próbuje

samodzielnie „wejść" w demonstrowaną rolę, jak najwierniej naśladując zachowanie modela. Metoda modelowania behawioralnego znajduje ogromne zastosowanie w doskonaleniu umiejętności interpersonalnych w kontakcie z podwładnymi. Podsumowując: podstawową zaletą odgrywania ról jako metody doskonalenia jest aktywne uczestnictwo osób szkolonych, wpływające na ich zadowolenie i motywację.

Metoda sytuacyjna. Metoda ta polega na rozważaniu konkretnych sytuacji decyzyjnych, zaczerpniętych z praktyki kierowniczej. Sytuacje te przedstawione są uczącym się w postaci drukowanych lub powielanych opisów. Opisy wykonywane są na podstawie autentycznych zdarzeń po to, aby mogły stanowić punkt wyjścia do nauki analizowania realnych sytuacji decyzyjnych, wyrastających przed kierownikami. Chodzi o uczenie się wyodrębniania istotnych zagadnień, oceniania błędów i samodzielnego poszukiwania konkretnych kierunków oraz sposobów działania. W tym celu fakty te są tak dobierane i przedstawiane, aby wzbudzały potrzebę określenia, jaki jest stan faktyczny, jakie istnieją problemy do rozwiązania i co można lub powinno się zrobić. Osoby uczestniczące w szkoleniu zapoznają się z opisem sytuacji, a następnie dyskutują go w mniejszym lub większym zespole ćwiczeniowym. Dyskusja może rozwijać się samorzutnie albo bywa ukierunkowana za pomocą pytań wydrukowanych pod opisem bądź zadawanych w toku dyskusji przez instruktora. Instruktor nie zmierza do podawania recept postępowania, lecz do ujawnienia i analizowania odmiennych punktów widzenia na każdą sprawę. Chodzi bowiem nie o rywalizację uczestników w dowodzeniu własnej racji, lecz o wnikliwą naukę analitycznego i bezstronnego rozważania problemów praktycznych. Jeśli uczestnicy przerobią w ten sposób kilkadziesiąt albo i więcej opisów sytuacyjnych dobranych tak, aby obejmowały najbardziej istotne i typowe sytuacje występujące w praktyce kierowniczej danego rodzaju oczekuje się, iż w przyszłości będą ostrożniej preferować pierwsze przychodzące im na myśl rozwiązania i częściej podejmować decyzje optymalne. Ponadto w wyniku nieuniknionej w toku dyskusji wymiany doświadczeń przez poszczególnych uczestników szkolenia wzrośnie ich wiedza odnosząca się do praktyki kierowniczej.

Metody treningowe. Wspólną płaszczyzną metod treningowych jest uczenie się poprzez doświadczanie (przeżywanie) w celu wykształcenia określonych form zachowań (umiejętności i nawyków). Metody te kształtują ogólną sprawność psychologiczną, podnoszą skuteczność działania, a także przyczyniają się do zmian osobowości. Zagadnienie dotyczące metod treningowych jest wyjątkowo złożone pod względem teoretycznym, dlatego wymaga szerszego ujęcia i głębszej analizy. Poniżej znajduje się opis psychologicznych mechanizmów działania metod treningowych, przedstawiona zostanie także ogólna charakterystyka i pojęcie metody treningowej.

2. Metody treningowe – ogólna charakterystyka

Metody treningowe narodziły się z inspiracji Kurta Lewina. W roku 1946 rozpoczął on warsztaty, podczas których powstała idea grup treningowych. W niedługim czasie formy treningowe rozprzestrzeniły się bardzo szybko na inne ośrodki naukowe, zaczęły przybierać różne kształty i nazwy oraz stawiać przed uczestnikami zróżnicowane cele. Grupy te nastawione były przede wszystkim na osobisty rozwój oraz na doskonalenie komunikacji interpersonalnej i relacji pomiędzy ludźmi.

A. Sahm[2] przedstawił pewne cechy wspólne dla metod treningowych:

- Cele uczenia się: samodzielne doświadczenie i zrozumienie związku własnej roli z procesami społecznymi, rozszerzenie kompetencji psychologicznych, ułożenie własnych zachowań, motywów, uczuć i postaw.
- Metodyka uczenia się: uczenie się przez przeżywanie i doświadczanie poprzez wysoce emocjonalne uczestnictwo.
- Wyniki uczenia się: polepszenie zdolności rozwiązywania problemów, tolerancja na konflikt, zdolność do uczestnictwa w zespole i gotowość do podejmowania ryzyka, szczególnie w sytuacjach stresowych i konfliktowych, a więc poprawa zachowań dla praktyki kooperatywnej.

W Polsce metody treningowe znalazły zastosowanie w szkoleniu kadry kierowniczej w latach siedemdziesiątych dzięki działalności grupy osób związanej z Centralnym Ośrodkiem Doskonalenia Kadr Kierowniczych w Warszawie. Stopniowo zakres ich stosowania poszerzył się na inne ośrodki prowadzące doskonalenie. Obiektem oddziaływań była kadra kierownicza wyższych szczebli zarządzania przedsiębiorstw. Nurt ten wywodził się z doświadczeń stosowania treningów wrażliwości i charakteryzował się powiązaniem celów treningowych z kształtowaniem umiejętności kierowniczych przydatnych bezpośrednio w praktyce.

J. Mellibruda[3], określając cele treningu grupowego, twierdzi, iż najczęściej cele te określa się jako uczenie i rozwijanie następujących umiejętności:

- ◇ spostrzegania oraz rozumienia innych ludzi i samego siebie w trakcie kontaktów z innymi,
- ◇ komunikowania się (wyrażanie myśli i uczuć uważnego słuchacza, optymalizacja niewerbalnych aspektów komunikowania),

---

[2] A. S a h m, *Übungsziel: Fuhrungsverhalten. Verheltensbezogene Lernprozesse in der betrieblichen Weiterbildung*. Erich Schmidt Verlag, Berlin 1881. s. 11-16, za: Z. L a c h o w i c z, *Trening potencjału kierowniczego*. Wyd. AE im. O. Langego, Wrocław 1995. s. 30-31.

[3] J. M e l l i b r u d a, *Zastosowanie treningu interpersonalnego w procesie szkolenia terapeutów*. w: *Teoria grupowa w psychiatrii*, Wardeszko-Łyskowska H. (red.), PWZL, Warszawa 1980. s. 427-445.

◊ rozwiązywania problemów i konfliktów międzyludzkich,
◊ udzielania i przyjmowania pomocy psychologicznej,
◊ uczenia się na podstawie osobistych doświadczeń.

Niezależnie od rodzaju wykorzystywanej metody treningowej istnieją podstawowe zasady prowadzenia ogólnorozwojowego i wyspecjalizowanego rozwijania potrzebnych właściwości psychicznych oraz kształcenia odpowiednich umiejętności oraz nawyków [M. Cenin, 1990]. Należą do nich:

◊ systematyczność ćwiczeń;
◊ podmiotowe traktowanie uczestników;
◊ pozytywny klimat emocjonalny towarzyszący ćwiczeniom;
◊ wielokrotne powtarzanie ćwiczeń w celu rozwinięcia odpowiednich układów funkcjonowania działania i wewnętrznych standardów jakości w programach działania jednostki;
◊ stopniowe podwyższanie stopnia trudności ćwiczeń i obciążenia psychicznego;
◊ adekwatność treści i celów treningu do potrzeb uczestniczących podmiotów, możliwie ścisłe zespolenie z konkretnymi zadaniami praktycznymi i specjalistycznym doskonaleniem zawodowym;
◊ dostosowanie programu ćwiczeń do charakterystyki psychologicznej grupy, indywidualnych potrzeb i preferencji uczestników;
◊ rozwijanie optymalnej motywacji uczestnictwa w treningach.

Duże znaczenie mają także fizyczne warunki otoczenia, w których odbywają się treningi. Powinny być one prowadzone w pomieszczeniach czystych, estetycznych, dobrze przewietrzonych, izolowanych od zewnętrznych zakłóceń (hałasów), z możliwością regulacji natężenia oświetlenia. Są to ogólne warunki, które wpływają na psychologiczny klimat, jakość prowadzonych treningów i ich końcowych wyników. Niedocenienie ich znaczenia może przyczyniać się do obniżenia atrakcyjności i skuteczności metod kształcenia niezależnie od ich rzeczywistej wartości jako środków oddziaływania psychologicznego.

3. Treningowe formy doskonalenia umiejętności społecznych

3.1. Trening asertywności

Trening asertywności jest skutecznym zabiegiem behawioralnym w modelowaniu umiejętności asertywnego reagowania w różnych sytuacjach społecznych. Koncepcja treningu asertywności powstała w latach pięćdziesiątych, jej pionierami

byli Joseph Wolpe i Andrew Salter, którzy zdefiniowali pojęcie asertywności oraz dokonali opisu formy treningu. Następnie Arnold Lazarus dokonał pogłębionej analizy zachowań asertywnych, zaproponował rozbicie ich na cztery specyficzne wzorce zachowania[4]:

◊ umiejętność wyrażania sprzeciwu w relacjach interpersonalnych, to znaczy umiejętność powiedzenia „nie" w odpowiedzi na nieuprawnione, nieuzasadnione żądania innych ludzi;

◊ umiejętność komunikowania innym swoich pozytywnych i negatywnych emocji;

◊ umiejętność poproszenia innych o przysługę lub pomoc;

◊ umiejętność inicjowania, podtrzymywania oraz ograniczania kontaktów interpersonalnych.

W szerokim ujęciu zachowanie asertywne odnosi się do społecznie akceptowanych form otwartego, nieskrępowanego wyrażania własnych praw i uczuć. *Asertywne zachowanie oznacza bezpośrednie, uczciwe i stanowcze wyrażanie wobec innej osoby swoich uczuć, postaw opinii lub pragnień, w sposób respektujący uczucia, postawy opinie, prawa tej drugiej osoby. Innymi słowy to umiejętność adekwatnego wyrażania siebie bez naruszania praw innych osób*[5].

Trening asertywności jest zaplanowanym programem oddziaływań terapeutycznych, które mają na celu modelowanie gotowości do zachowań asertywnych w różnych sytuacjach społecznych, aby jednostka mogła nauczyć się ekspresji własnych uczuć, opanowania własnego lęku, kontroli nad własnym zachowaniem oraz obrony własnych praw bez naruszania praw innych ludzi. W toku modelowania zachowań asertywnych można wprowadzić do programu opanowywania umiejętności asertywnego zachowania się, następujące aspekty zachowań asertywnych:

◊ samoakceptacja, która jest rozumiana jako pozytywne ustosunkowanie się do własnej osoby;

◊ doskonalenie relacji interpersonalnych i umiejętności komunikacyjnych, szczególnie u osób nieśmiałych;

◊ kontrolowanie ekspresji negatywnych emocji;

◊ wyrażanie uzasadnionej krytyki;

◊ przyjmowanie i akceptowanie odpowiedzi odmownej;

◊ odmowa spełnienia nierozsądnych żądań.

---

[4] J. M ą c z y ń s k i, *Behawioralny i kognitywny trening asertywnosci*, w: *Psychologiczne wyznaczniki sukcesu w zarządzaniu*, tom I, S. Witkowski (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 1993, s. 42-43.

[5] M. L i s - T u r l e j s k a, *Nowe zjawiska w psychoterapii*, Agencja Wydawnicza Jacek Santorski &Co. Warszawa 1991, s. 38.

Efekty treningu asertywności dotyczą między innymi zmniejszenia nieśmiałości i uległości wobec partnera interakcji, poprawy relacji interpersonalnych, zwiększenia samoakceptacji. Rozpatrując trening asertywności pod względem jego przydatności do doskonalenia umiejętności menedżerskich, można stwierdzić, że jest on skuteczny (pod warunkiem spełnienia podstawowych zasad treningowych) narzędziem kształtującym i doskonalącym zachowania asertywne, dzięki możliwości aktywnego uczestnictwa i uczenia się przez doświadczenie. Umiejętności nabywane podczas treningu asertywności dotyczą przede wszystkim sfery społecznej menedżera, a więc obszaru jego kontaktów z innymi ludźmi. Należy podkreślić, że efektywność funkcjonowania kierownika jest bezpośrednio zależna od jego umiejętności interpersonalnych, umiejętności wyrażania własnego zdania, przedstawiania swojego stanowiska, jasnego i jednoznacznego precyzowania komunikatów innym. Doskonalenie sfery umiejętności społecznych u kierownika jest istotne, z uwagi na jego szerokie kontakty międzyludzkie, konieczność konstruktywnej współpracy z innymi, rozwiązywania konfliktów.

3.2 Trening interpersonalny

Początki treningu interpersonalnego przypadają na okres powojenny. Wybitny psycholog niemieckiego pochodzenia Kurt Lewin w roku 1946 wysunął ideę, że umiejętności interpersonalne można ćwiczyć za pomocą technik grupowych. Po śmierci Lewina jego współpracownicy reprezentujący nauki społeczne z Massachusetts Institute of Technology i National Education Association zorganizowali pierwsze treningi i założyli National Training Labolatory (NTL) w Bethel. Pod wpływem NTL powstały inne organizacje zajmujące się treningiem, głównie z dziedziny przemysłu i administracji. Grupy treningowe skoncentrowały się początkowo na doświadczeniu i analizie zjawisk występujących w grupie, dzięki temu ich członkowie uczyli się rozumieć własne funkcjonowanie w grupie i nabywali umiejętności interpersonalne.

Na koncepcję treningu interpersonalnego wpływ miała grupa zachodnich trenerów, miedzy innymi Luft Schutz, którzy eksponowali ideę rozwoju osobistego za pomocą procesów treningu grupowego oraz technik niewerbalnych, wzbogaconych później o techniki psychodramy, medytacji, jogę i terapię Gestalt. Po II wojnie światowej C. Rogers przyczynił się do rozwoju treningu interpersonalnego poprzez stworzenie tak zwanych grup spotkaniowych, których celem było rozwijanie wrażliwości społecznej, ekspresja indywidualnych możliwości, pobudzanie autentyczności i spontaniczności. Grupy spotkaniowe łączyły dwie funkcje: rozwoju osobowości i doskonalenia stosunków międzyludzkich.

Obecnie możemy wyróżnić różne koncepcje i kierunki treningu interpersonalnego, które można zestawić w następującym porządku[6]:

1. T-grupy, które kontynuują doświadczenia grup treningowych, rozszerzając cele w kierunku umiejętności psychologicznych, społecznych, a nie tylko organizacyjnych.
2. Grupy spotkaniowe, zapoczątkowane przez Rogersa, które nastawiają się na rozwój osobowości i doskonalenie stosunków międzyludzkich.
3. Grupy zadaniowe – maja na celu optymalizację funkcjonowania grupy i stymulację udziału jednostek w osiąganiu celów grupowych.
4. Grupy twórcze – pobudzają rozwój zdolności twórczych poprzez sztukę, indywidualną ekspresję, spontaniczność.
5. Grupy fizycznej aktywności – pobudzają ekspresję i rozwój indywidualny poprzez taniec, śpiew, ruch.
6. Grupy Gestalt – nastawione na cele lecznicze i zwiększenie integracji wewnętrznej.

Trening interpersonalny stanowi formę uczenia się nowych zachowań społecznych w małej grupie. Ich podłożem są inscenizowane przez trenera sytuacje. Wykonując poszczególne ćwiczenia i występując w różnych rolach, jednostka jest aktywnym uczestnikiem treningu oraz obserwatorem zachowań własnych i pozostałych uczestników.

Trening interpersonalny może być ukierunkowany na różne wartości i cele, może koncentrować się wokół problemów indywidualnego samorozwoju bądź może być bardziej zorientowany w kierunku interpersonalnym. Trening ten nie ma charakteru psychoterapii wglądowej nastawionej na przebudowę i korektę głębszych warstw osobowości. Jego istotnym zadaniem jest dostarczenie uczestnikom w toku kontaktów grupowych doświadczeń i przeżyć podnoszących ich samo wiedzę, doskonalących ich funkcjonowanie w grupie i poprawiających ich stosunki interpersonalne.

Z racji wszechstronnego zastosowania metoda treningowa, jest wykorzystywana w różnych dziedzinach życia i pracy. Stosunkowo najszersze zastosowanie znalazła ona w poprawianiu współżycia ludzi w pracy zawodowej, głównie w przemyśle. Trening w przemyśle łączy się często z tak zwanym rozwojem organizacyjnym, który ma na celu wprowadzenie innowacji w działaniu instytucji i formowanie tak zwanej kultury organizacyjnej. Trening interpersonalny stosowany w tej dziedzinie, powinien spełniać następujące zadania (cele treningowe): stworzyć otwarty i rzeczowy klimat w procesie pracy, wzbudzić wzajemne zaufanie pomiędzy pracownikami, doskonalić umiejętności podejmowania decyzji. Należy w tym momencie podkreślić, że rodzaje stosowanych technik w treningu in-

[6] Por. Z. Z a b o r o w s k i, *Trening interpersonalny*, Ossolineum, Wrocław 1985, s. 18-19.

terpersonalnym zależą bezpośrednio od postawionych celów, a te z kolei powinny być zdeterminowane określonymi potrzebami uczestników treningu.

Dla treningu interpersonalnego charakterystyczne jest zjawisko uczenia się nowych (otwartych, szczerych) form zachowania i optymalizacji społecznego funkcjonowania jednostki. Uczenie się poprawnych zachowań społecznych w warunkach życiowych przebiega raczej trudno. Rzeczowe stosunki w pracy, funkcjonujące tam normy i wzory zachowań utrudniają bezpośrednie komunikowanie się. W stosunkach międzyludzkich w pracy zawodowej występuje często nieprawidłowa atrybucja (nieuzasadnione wnioskowanie) o uczuciach, postawach, cechach partnera na podstawie jego zachowania, która utrudnia zmianę zachowania i uczenia się. W treningu interpersonalnym pojawiają się takie warunki i sytuacje społeczne, które powodują wytwarzanie pożądanych doświadczeń poznawczych, emocjonalnych i motywacyjnych, sprzyjających efektywnemu uczeniu się zachowań społecznych. Należy pamiętać o istnieniu warunków procesu uczenia się w toku treningu. Jednym z warunków jest odpowiedzialny i kompetentny trener, który pracuje z grupa, oddziałuje na proces uczenia się społecznego (poprzez osobisty przykład, słowne nagrody i kary, poprzez określona organizacje zajęć i czynności uczestników). Drugi warunek uczenia się dotyczy sytuacji społecznych pojawiających się „tu i teraz", to znaczy sytuacji bezpośrednio doświadczanych przez uczestników. Trzecim warunkiem uczenia się konstruktywnych form zachowania społecznego są małe grupy. Jedynie w małych grupach możliwe jest stworzenie bezpiecznej atmosfery pracy, opartej na zachowaniach szczerych, otwartych, spontanicznych. W grupie możliwa jest konfrontacja postaw, opinii członków oraz funkcjonowanie informacji zwrotnych miedzy członkami. Dynamiczne sytuacje społeczne „tu i teraz" w akceptującej jednostkę grupie treningowej sprzyjają nabywaniu nowych, konstruktywnych w sensie psychospołecznym doświadczeń interpersonalnych. Występuje zachwianie starych stereotypowych postaw i nawyków, pojawia się pozytywna motywacja do uczenia się nowych zachowań. Efekty uczenia się można rozpatrywać w rożnych zakresach: można mówić o efektach psychologicznych (np. poprawa samooceny, obiektywizacja), rozwojowych (np. rozwój spontaniczności, autentyczności, integracja uczuć z zachowaniem, tworzenie się tendencji do samorealizacji i odpowiedzialności za własny rozwój), społecznych (np. rozwój wrażliwości społecznej, umiejętności komunikacji i współdziałania z innymi ludźmi, formowania zaufania do partnerów).

Efekty treningu interpersonalnego można rozpatrywać z rożnych punktów widzenia. Miedzy innymi zwraca się uwagę na efekty związane z optymalizacja społecznego funkcjonowania jednostki oraz jej zmianami wewnętrznymi, samopoznaniem i samorozwojem. Trening ten wywołuje również korzystne przekształcenia w zakresie wrażliwości społecznej jednostek. W toku treningu występują częste informacje zwrotne, co zwiększa zdolność do oceny i przewidywania tego, jak jednostka jest percypowana i „odbierana" przez innych. Podnosi się również

umiejętności przewidywania zachowań i uczuć innych osób w wyniku określonego zachowania. Trening interpersonalny zmienia również postawy społeczne, na przykład w kierunku postaw otwartych, partnerskich. Zmienia również w pewnym zakresie percepcje innych ludzi, polepsza rozumienie innych, wpływa na tworzenie korzystnego obrazu cech i zachowań innych ludzi. Trening podnosi umiejętność współdziałania w grupie, na przykład w toku rozwiązywania problemów. Wywołuje również zmiany w funkcjonowaniu interpersonalnym, umiejętnościach komunikacji i empatii[7].

Na stanowiskach kierowniczych umiejętności interpersonalne, a więc: umiejętność rozwiązywania konfliktów, rozumienia współpracowników i efektywnego współpracowania z ludźmi są niezbędne dla prawidłowego funkcjonowania w środowisku pracy. Umiejętności interpersonalne są ważne na wszystkich szczeblach zarządzania, jednak nie wszyscy kierownicy posiadają dostatecznie dobre zdolności rozumienia innych ludzi i wpływania na ich zachowanie, co staje się przyczyną ich licznych trudności i niepowodzeń zawodowych. Trening interpersonalny, dzięki aktywnym metodom uczenia się, umożliwia doskonalenie bądź nabywanie nowych umiejętności społecznych, między innymi: prawidłowego i skutecznego komunikowania się, przewodzenia i motywowania innych. Menedżer „wzbogacony" o nowe i skuteczniejsze metody będzie potrafił tak kierować własnym zachowaniem i zachowaniem innych współpracowników, aby osiągać konstruktywne rozwiązania pojawiających się problemów interpersonalnych.

4. Treningowe formy doskonalenia umiejętności koncepcyjnych

4.1. Trening twórczości

Techniki stymulowania twórczego można podzielić na dwie grupy: pierwsza obejmuje techniki, których celem jest rozwiązanie konkretnego zadania za pomocą odpowiednich zabiegów, na przykład: burzy mózgów, analizy morfologicznej, które stanowią narzędzie służące do wymyślania rozwiązania, podobnie jak człowiek czy grupa posługująca się daną techniką. Tę grupę technik nazywa się twórczym rozwiązywaniem żądań (problemów). Do drugiej grupy należą techniki, których celem jest rozwijanie zdolności twórczych jednostek i zespołów. W tym wypadku człowiek czy grupa nie jest już narzędziem, ale celem oddziaływań, a poszczególne techniki mają to oddziaływanie umożliwić i ułatwić. Mówimy wtedy o treningu twórczości, ponieważ każde zadaniowe użycie jakiejś

[7] *Ibidem*, s. 67.

techniki ma swój aspekt treningowy, człowiek uczy się pewnej dawki wiedzy o twórczości, nabywa wprawy w stosowaniu technik itd.

Celowość treningu twórczości związana jest z założeniem, ze proces twórczy jest naturalnym sposobem działania ludzkiego intelektu, ale jest silnie hamowany przez rozmaite bloki i przeszkody o charakterze intelektualnym, emocjonalnym i społecznym. Cześć tych przeszkód można usunąć lub osłabić w trakcie treningu. Trening twórczości zawiera cztery części składowe, każda jest poświęcona rozwijaniu innych umiejętności wpływających na potencjał twórczy.

U m i e j ę t n o ś c i i n t e r p e r s o n a l n e – są ważne dla treningu twórczości, ponieważ „prawdziwa" twórczość odbywa się zazwyczaj w kontekście społecznym i polega na współpracy z innymi ludźmi w procesie wytwarzania pomysłów. Ćwiczenia interpersonalne mają nauczyć uczestników treningu opanowania zasad aktywnego i wiernego słuchania innych ludzi, właściwego krytykowania cudzych idei. Umiejętności te są przydatne nie tyle do wymyślania nowych rozwiązań, co do ich „sprzedawania" i przeciwdziałania nieuzasadnionemu odrzuceniu. Doniosłość ćwiczeń interpersonalnych w treningu twórczości dotyczy kształtowania konstruktywnego stosunku do cudzych pomysłów, wpływa na skuteczne porozumiewanie się, a w konsekwencji przyczynia się do stymulowania procesów twórczych. Układając program treningu twórczości, należy pamiętać, aby wykorzystać tylko takie ćwiczenia interpersonalne, które mają ścisły związek ze wspólnym myśleniem i grożącymi mu przeszkodami. W przeciwnym razie trening twórczości może przyjąć charakter grupy terapeutycznej lub innego treningu, ponieważ zmieniony zostanie cel treningu.

U m i e j ę t n o ś c i m o t y w o w a n i a – poddają się oddziaływaniom treningowym w najmniejszym stopniu. Wiele motywów skłaniających ludzi do podejmowania aktywności twórczej w ogóle nie nadaje się do rozwijania w formie treningu. Aktywność twórcza jest motywowana przez wiele rożnych czynników jednocześnie, a metoda treningowa daje możliwość rozwijania tych motywów, która sprzyjają aktywności twórczej, należą do nich: ciekawość poznawcza, „potrzeba naprawiania", czyli chęć zmiany nie akceptowanej przez człowieka sytuacji. Trenowanie motywacji (na podstawie koncepcji Kocowskiego [1982])[8] polega na rozwijaniu dyspozycji motywacyjnych. Chodzi o to, aby ćwiczący opanował umiejętność uruchamiania procesu motywacyjnego (np. zaciekawienia) wtedy, kiedy będzie to wskazane z punktu widzenia już zainicjowanej z jakiś powodów aktywności twórczej.

Z d o l n o ś c i – oznaczają indywidualny poziom sprawności w wykonywaniu określonej operacji intelektualnej. Klasyfikując zdolności odnosi się je do operacji przypuszczalnie biorących udział w procesie twórczym, należą do nich: abstra-

[8] Por. E. N ę c k a, (1989), *Trening twórczości. Podręcznik metodyczny*, UJ, Instytut Psychologii, Kraków. s. 39.

howanie, dokonywanie skojarzeń, rozumowanie dedukcyjne, rozumowanie indukcyjne, myślenie metaforyczne i dokonywanie transformacji na obiektach i ich wewnętrznych reprezentacjach.

Przezwyciężanie przeszkód mających charakter intelektualny, emocjonalny czy społeczny podczas trwania treningu twórczości jest bardzo trudne, a niekiedy niemożliwe, ponieważ przeszkody te są zbyt głęboko osadzone w strukturze osobowości (np. przekonanie o własnej niekompetencji intelektualnej) i trzeba je przezwyciężać w trakcie długotrwałych zabiegów korekcyjnych typu psychoterapeutycznego.

Opisywany tu trening twórczości jest treningim grupowym, dokonuje się w ramach małej grupy społecznej i wykorzystuje elementy dynamiki grupy. Skład grupy trenującej twórcze myślenie powinien wyzwalać jak największą różnorodność postaw, poglądów, doświadczeń i wiedzy uczestników. Jednak zbyt duża różnorodność (np. duża rozpiętość wieku) może utrudniać wzajemne zrozumienie. Należy przyjąć zasadę, że grupa powinna być różnorodna pod względem typów umysłowości i osobowości. Souder i Zeigler [1977], opierając się na takim założeniu, przedstawili skład idealnej grupy twórczego myślenia[9]:

◊ nakłaniasz, czyli osoba przyjacielska, akceptująca wszelkie pomysły i nakłaniająca grupę do ich zaakceptowania, wykazująca wszelkimi sposobami ich wartość;

◊ niepokorny, czyli ktoś wiecznie szukający dziury w całym, kto nie pozwala, aby grupa zadowoliła się wynikiem niezbyt dopracowanym; jego rola polega na ciągłym wprowadzaniu elementu twórczego niepokoju i niezadowolenia;

◊ marzyciel, czyli ktoś zdolny do ciągłego kojarzenia odległych idei, pogrążony w oderwanych spekulacjach; chroni grupę przed niebezpieczeństwem zbytniej przyziemności;

◊ wygładzasz, czyli osoba łagodząca napięcia emocjonalne, zwracająca raczej uwagę na procesy grupowe i klimat emocjonalny niż na zadanie.

Ponadto autorzy wprowadzają trzy odrębne stanowiska, które są ważne w grupach realizujących konkretne zadania, tj. rozwiązujących problemy nie tylko w celach treningowych, ale i praktycznych. Są to:

◊ lider, organizujący przebieg sesji zarówno od strony zadaniowej, jak i interpersonalnej;

◊ klient, czyli osoba przychodząca z zewnątrz z problemami i zwracająca się do grupy o pomoc;

◊ stały ekspert, czyli osoba dobrze znająca dziedzinę, z której pochodzi problem.

[9] *Ibidem*, s. 134.

W praktyce nie zawsze jest możliwe takie zestawienie składu grupy, aby pełnione były wszystkie wymagane role (np. z powodu nieznajomości uczestników grupy treningowej). Istnieje jednak rozwiązanie uniwersalne, polegające na tym, że trening organizowany jest przez dwie osoby bardzo dobrze znające siebie nawzajem i mające opanowany repertuar ćwiczeń. Pierwsza z tych osób prowadzi grupę (lider, animator), druga to jego pomocnik (kotrener). Ich zadanie polega na plastycznym przejmowaniu tych ról, które w danym momencie nie są pełnione spontanicznie przez samych uczestników.

Trenowanie twórczego rozwiązywania problemów poprzez aktywne uczestnictwo i emocjonalne zaangażowanie członków grupy ma bardzo szerokie zastosowanie w praktyce. Współczesny menedżer powinien być zdolny do generowania nowych, oryginalnych pomysłów czy rozwiązań, elastyczny i otwarty na nowe propozycje za strony otoczenia. Zdolności te są niezbędne na najwyższym szczeblu zarządzania, gdzie kierownicy spotykają się często z nieprzewidywalnymi zmianami środowiska zewnętrznego, podejmują globalne decyzje mające ogromny wpływ na funkcjonowanie całej organizacji. Trening twórczości jest skuteczną metodą, kształcącą i doskonalącą umiejętności niezbędne kierownikowi, między innymi kształtuje zdolność do obejmowania abstrakcyjnych idei i wykorzystania ich w specyficznych sytuacjach, spostrzegania całościowego, kompleksowego organizacji, dokonywania oceny szans i zagrożeń określonych sytuacji.

5. *Uwarunkowania skuteczności psychologicznych metod doskonalenia kierowników*

Przedmiotem niniejszego artykułu stało się omówienie poszczególnych konkretnych metod osiągania coraz to lepszych rezultatów pracy kierowniczej poprzez treningowe doskonalenie kompetencji społecznych i koncepcyjnych. W ramach uwzględnionego tutaj, najbardziej ogólnego, podziału na metody doskonalenia kadr na stanowisku pracy oraz poza stanowiskiem pracy, najwięcej uwagi poświęcono psychologicznym metodom treningowym uznanym za najbardziej „typowe" dla warsztatu psychologów, co na pewno nie wyczerpuje zagadnienia, stanowi jednak punkt wyjścia do analizy zastosownia psychologicznych metod doskonalenia w kształceniu kadry kierowniczej.

Metody treningowe zajmują istotne miejsce jako zbiór technik uruchamiających potencjał motywacyjny uczestników organizacji. Każdy trening winien być poddany kontroli i ocenie w sferze pomiaru bezpośrednich i pośrednich efektów. Tylko wtedy działania treningowe mogą być prowadzone w sposób racjonalny

i skutecznie. Przy przeprowadzaniu treningów należy zwrócić uwagę na techniki służące ułatwieniu przeniesienia nabytej wiedzy i umiejętności w sferę działalności praktycznej. Zagadnienie kontroli i oceny metod treningowych jest niezwykle trudne i złożone, ponieważ treningi grupowe oddziałują na różne składniki, co wiąże się z uzyskiwaniem rezultatów w wymiarach trudno porównywalnych.

Ze względu na istniejące trudności specyfikacji celów treningowych problem pomiaru skuteczności można sprowadzić jedynie do czterech wskaźników:

◊ wskaźniki stopnia osiągnięcia celów indywidualnych uczestników;

◊ wskaźniki stopnia osiągnięcia celów grupowych;

◊ wskaźniki stopnia osiągnięcia celów organizacji, których członkowie są uczestnikami treningu;

◊ wskaźniki stopnia osiągania celów wynikających z otoczenia organizacji.

Dodatkowo tylko część efektów treningowych ujawnia się już podczas trwania treningu lub natychmiast po jego zakończeniu; niektóre występują z opóźnieniem mają tendencję do zanikania. Można mówić więc o efektach bezpośrednich treningów psychologicznych oraz o ich efektach pośrednich.

W związku z tym, że efekty pośrednie treningów grupowych mają silną tendencję do zanikania – nowa wiedza, nowe sposoby zachowania się, nowe umiejętności skonfrontowane z zastaną kulturą organizacyjną dosyć szybko ulegają redukcji. Nie poświęcono im tutaj większej uwagi, gdyż niezwykle trudne jest ich bezpośrednie przełożenie na jakościową zmianę w strukturze organizacyjnej, jaką niewątpliwie stanowi doskonalenie kadry kierowniczej.

Podstawowymi narzędziami kontroli i oceny efektów bezpośrednich treningów są:

◊ informacja zwrotna, która stanowi ważne źródło informacji, uczestnicy udzielają sobie informacji zwrotnych dotyczących ich uczuć, zachowań, sposobów rozwiązywania problemów;

◊ obserwacje trenerów użyteczne do sporządzenia diagnozy kontroli i oceny szkolenia;

◊ analiza ról pełnionych w grupie przez poszczególnych uczestników kwalifikowanych jako techniki kontroli przebiegu procesów grupowych;

◊ różnorodne kwestionariusze i testy diagnozujące oddziaływania treningowe.

Jeżeli trening został zrealizowany prawidłowo i przez kompetentnych trenerów, zasadniczym efektem bezpośrednim będzie przyrost zdolności do odgrywania roli kierowniczej. Wydawałoby się, że uczestnicy, powróciwszy do swoich macierzystych organizacji, lepiej będą odgrywać swoje role kierownicze, przyczyniając się w ten sposób do pełniejszej realizacji celów organizacji, ponieważ sposób realizacji roli kierowniczej jest uwarunkowany (sytuacyjne) panującą w organizacji kulturą organizacyjną.

Ważne jest, aby trening psychologiczny nie był tylko jednorazowym przeżyciem, ale był powtarzany i wielokrotnie pogłębiany. Spełnia wtedy funkcję wspierania uczestników jako potencjalnych inicjatorów zmian. W celu osiągnięcia najlepszego efektu należy jednocześnie rozpocząć kompleksowe oddziaływania na całą organizację. Metody doskonalenia kadr kierowniczych mogą stać się wtedy metodą rozwoju całej organizacji. D. Gebert stawia przed rozwojem organizacyjnym dwa główne cele: z jednej strony chodzi o humanizację pracy, o większą przestrzeń do rozwoju osobowości i samorealizacji, z drugiej strony chodzi o podwyższenie zdolności do osiągania efektów organizacji, większą elastyczność, gotowość do wprowadzenia zmian i innowacji. Należy podkreślić, iż rozwój kadr jest elementem rozwoju organizacji. U jego podstaw leży założenie, że najbardziej efektywnymi pracownikami są ludzie podnoszący swe kwalifikacje zawodowe, zdolni do systematycznego ulepszania swej osobowości, wiedzy i doświadczenia we współpracy z innymi.

Psychological method of improving management competences

Summary

The article presents training method of improving management competence and talking over their influence for organization developing.

It is presenting psychological ways to progress of society skills and competences.

Article is analysing a lot of conditions to successfully using this methods for real increase of primary management functions and tasks in company.

BIBLIOTEKA AE W POZNANIU