

Kazimierz Perechuda

Trening kierowniczy (IX)

Trening interpersonalny

Cele

Celami **treningu interpersonalnego** realizowanego w ramach treningu kierowniczego są: a) integracja członków grupy treningowej, b) przełamanie bariery obcości między zespołem trenerów a grupą treningową, c) wypracowanie wśród kadry kierowniczej postaw zorientowanych na sukces.

Do celów szczegółowych zaliczyć należy: a) wpojenie uczestnikom treningu postaw dynamicznych, proinnowacyjnych, b) transformacja postaw „do wewnątrz” na postawy „na zewnątrz”, c) eliminacja postaw lękowych, d) wyrobienie umiejętności szybkiego nawiązywania kontaktów indywidualnych i grupowych, e) nabycie umiejętności prowadzenia dialogu z grupą pracowniczą, f) opanowanie

umiejętności prowadzenia pertraktacji i rokowań (1), g) opanowanie technik rozwiązywania konfliktów w grupie pracowniczej, h) zwiększenie efektywności działania pracowników w zespole.

Dla analizy porównawczej warto przytoczyć klasyczne cele treningu interpersonalnego, nie będącego modulem treningu kierowniczego: a) rozwój osobowy przez doskonalenie umiejętności dostrzegania i rozumienia: typowych przyczyn własnego zachowania, efektów własnych oddziaływań na inne osoby, motywacji postępowania innych, b) uświadomienie sobie i zrozumienie własnych reakcji wobec zachowań innych, c) nabycie umiejętności: adekwatnego przekazywania innym swoich intencji, adekwatnej oceny mo-

żliwości innych ludzi, poznawania prawidłowości funkcjonowania grupy, prawidłowej oceny własnych możliwości w kontaktach z innymi.

Natomiast w przypadku treningu interpersonalnego zorientowanego na optymalizację działania jednostki w roli kierowniczej realizuje się następujące cele: a) podniesienie na wyższy poziom umiejętności komunikowania się z innymi członkami organizacji, b) rozwój umiejętności niezbędnych do wywierania wpływu na kierunek aktywności innych osób, co jest konieczne w procesach kierowania i wdrażania nowych rozwiązań techniczno-organizacyjnych, c) doskonalenie umiejętności stymulowania osobistego rozwoju innych członków organizacji, w szczególności podwładnych.

Funkcje

W procesie menedżersko zorientowanego treningu interpersonalnego realizuje się następujące funkcje: a) samourzeczywistniania, b) akceleracji chłonności świata zewnętrznego, c) pozytywnej agresywności, d) komunikacji społeczno-zawodowej, e) etyczne (uczciwość zawodowa).

Rodzaje i liczebność grup treningowych

Spośród wielu wariantów treningu interpersonalnego najbardziej przydatne jest (dla celów treningu kierowniczego) tworzenie: **a) grup zadaniowych** (zorientowanych na: współpracę, wspólne rozwiązywanie problemów, realizację celów zespołu, organizację, motywowanie, podwyższanie sprawności pracy zespołowej), **b) grup twórczych** (trening interpersonalny stanowi przygotowanie do treningów: przedsiębiorczości, innowacyjnego i inwencyjnego), oraz c) grup spotkaniowych – encounter group (zorientowanych na: humanizację kierowania, integratywne style kierowania, partycypatywne metody zarządzania, techniki rozwiązywania konfliktów w zespole).

Pozostałe rodzaje grup treningowych odgrywają mniejszą rolę w procesie treningu kierowniczego.

CO CZYTAĆ?

Stanisław Sudol

O metodach inwencyjnych

Prof. dr hab. S. Sudol – UMK, Toruń, działacz TNOiK.

Podstawową tezę omawianej pracy (*) i jednocześnie argumentem przemawiającym za wyborem tematu jest, iż proces reformowania polskiej gospodarki będzie postępował, a jego immanentną cechą będzie wzrost samodzielności przedsiębiorstw. Ów wzrost samodzielności, również w zakresie kreowania długofalowej polityki przedsiębiorstwa, wymagał będzie – zdaniem autora – posługiwania się przez kierownictwo przedsiębiorstwa sprawnymi metodami rozwiązywania problemów strategicznych. Wśród takich metod, w następstwie nasilającej się turbulencji otoczenia przedsiębiorstw, rośnie ranga i zapotrzebowanie na metody przydatne dla rozwiązywania problemów wysoce nie-

pewnych. Metodami takimi, według autora, są przede wszystkim metody inwencyjne, na nich też skoncentrowane są rozważania stanowiące przedmiot opracowania. Z tezą tą trzeba się w pełni zgodzić. Tendencje rozwojowe gospodarki światowej całkowicie ją potwierdzają i chociaż ich transformacja na prognozy rozwoju polskiej gospodarki może być, jak na razie, jedynie przypuszczeniem, to jednak jest to przypuszczenie wysoce prawdopodobne.

Celem opracowania było, jak pisze autor we wstępie (s.7), „...sformułowanie propozycji metodologicznych i metodycznych dotyczących analizy, oceny i rozwiązywania problemów strategicznych przedsiębiorstwa przemysłowego oraz sposobów wykorzystania metod inwencyjnych w rozwiązywaniu tych problemów”. Realizacja tak sformulowa-

nego celu wymagała, jak dalej argumentuje autor, rozważań obejmujących dwa obszary zagadnień, „... to znaczy zagadnienia związane z problemami strategicznymi, traktowanymi jako zjawiska występujące w przedsiębiorstwach przemysłowych i wymagające określonej procedury postępowania oraz zagadnienia związane z metodami inwencyjnymi, rozumianymi jako instrumenty praktycznego rozwiązywania tychże problemów” (s. 8). Argumentacja ta jest przekonująca.

W literaturze specjalistycznej nie ma co do tego wątpliwości, że budowanie strategii jest działalnością twórczą, dla której dotychczasowe doświadczenie nie zawsze jest korzystne, a postawy zrutynizowane są wręcz poważną przeszkodą.

Grupa treningowa winna liczyć od 8 do 10 osób.

Proces treningowy

Trening kierowniczy winien charakteryzować się następującą sekwencją modułów: 1. Trening relaksacyjny, 2. Trening interpersonalny, 3. Moduły merytoryczne. Usytuowanie treningów relaksacyjnego i interpersonalnego na początku cyklu treningowego w znakomitym stopniu podwyższa poziom efektywności pozostałych rodzajów treningu kierowniczego.

W przypadku stosowania systemu rotacyjnego, spowodowanego większą liczbą uczestników treningu kierowniczego (do 30 osób), mamy do czynienia z 3 lub 4 grupami treningowymi. Natomiast w zespole trenerów pracuje najczęściej 1 lub 2 psychologów (2). Powoduje to, że tylko w 1 grupie treningowej można rozpocząć cykl szkoleniowy albo od treningu relaksacyjnego albo interpersonalnego. W pozostałych grupach zachodzi konieczność rozpoczęcia zajęć treningami merytorycznymi: przedsiębiorczości, ekonomicznym, kapitałowym i in.

W przebiegu treningu interpersonalnego wyróżnić można następujące fazy: 1. Faza rozmrożenia – zamieszania, 2. Faza uczenia się, strukturaliza-

cji-restrukturalizacji, 3. Faza zamrożenia – stabilizacji.

Techniki treningu interpersonalnego

W ramach treningu interpersonalnego wykorzystuje się m.in. następujące techniki: a) powitanie, b) przejście do średnicy kola, c) spotkanie rąk, d) tramwaj, e) skok na ręce partnerów, f) przewracanie się na ręce partnerów stojących w kole, g) kołyska, h) lustro, i) dominacja, j) patrzyenie w oczy, k) relaks – samoświadomość ciała, l) wspólne kolo, m) inscenizacje, n) psychodrama, o) socjogram, p) fantazje, r) metafory, s) informacje zwrotne, t) autometafory, u) pantomimy, v) ambasador, w) role w grupie, x) mocne strony.

Trening kierowniczy Przypadki decyzyjne

Przypadek decyzyjny nr 9: „Kogo zwolnić?”

Przedsiębiorstwo państwowe, cegielnia „Pustak” przekształca się w spółkę akcyjną. Na wniosek rady nadzorczej zarząd spółki podjął decyzję o redukcji etatów administracyjno-biurowych. W dziale socjalno-bytowym spółki pracują: kierownik Junosza Alpaskórski oraz

4 kobiety: zastępca kierownika Julianna Złotorączkowska, starszy referent Emma Pracowita, referent Joanna Zuza oraz stażystka (ukończone liceum ekonomiczne) Diana Wakolowa. Panie: Julianna Złotorączkowska oraz Joanna Zuza ukończyły zaocznie studia ekonomiczne, natomiast pani Emma Pracowita ma ukończoną Zasadniczą Szkołę Handlową. Pani Julianna Złotorączkowska jest często nieobecna w pracy z powodu zwolnień chorobowych (alergie, migreny itp.) Joanna Zuza regularnie co roku korzysta z 2-miesięcznego urlopu bezpłatnego (w tym czasie przebywa za granicą). Charakterystyka cywilno-rodzinna: Julianna Złotorączkowska – lat 48, 1 dziecko nieślubne, Emma Pracowita – lat 53, mężatka, 3 dzieci, mąż pracuje w firmie polonijnej, Joanna Zuza – lat 32, dwukrotnie rozwiedziona, bezdzietna, Diana Wakolowa – lat 21, intensywnie poszukuje męża. Charakterystyka zawodowa: Julianna Złotorączkowska – miewa świetne pomysły, Emma Pracowita – solidna, pilna, ale bez pomysłów, zwłaszcza świetnych, Joanna Zuza – praca ją męczy, Diana Wakolowa – brak bliższych danych. Podkreślić należy, że dział socjalno-bytowy realizuje terminowo swoje cele zawarte w planie rocznym.

Kierownik Junosza Alpaskórski otrzymał polecenie służbowe wypowiania 2 osób do zwolnienia.

Pytanie:

Komu należy wypowiedzieć umowę o pracę?

Interpretacja wariantów rozwiązań przypadku decyzyjnego nr 8 z poprzedniego numeru:

„Szkolenia pracowników”

Plan podwyższenia kwalifikacji pracowników urzędu gminnego powinien obejmować następujące priorytetowe szkolenia:

1. Obsługa mikrokomputerów,
2. System finansowy (w szczególności system podatkowy i kredytowy) przedsiębiorstw terenowych oraz firm rolnych,
3. Docelowy model funkcjonowania rynku kapitałowego w Polsce,
4. Stymulowanie przedsiębiorczości.

Kazimierz Perekuda

1. Na podstawie doświadczeń zachodnich warto podkreślić, że udział psychologa w procesie pertraktacji handlowych znacznie zwiększa szanse zawarcia korzystnego kontraktu.

2. W dobie konkurencji usług doradztwa menedżerskiego zachodzi konieczność minimalizacji kosztów treningu kierowniczego. Dlatego też 1 trener odpowiada za realizację jednego modułu treningowego.

CO CZYTAĆ?

Antidotum na te niebezpieczeństwa może być właśnie stosowanie metod inwencyjnych.

Przy opracowywaniu swojej pracy dr Stankiewicz wykorzystał bogatą literaturę (209 pozycji, w tym 61 pozycji obcojęzycznych). Drugim źródłem tworzywa do pracy były badania ankietowe i wywiady, przeprowadzone w przedsiębiorstwach przemysłowych. Należy żałować, że autor nie pokazał w pracy liczbowych wyników tych wywiadów i ankietacji z kadrami kierowniczą. Trzecim źródłem tworzywa było uczestnictwo autora w zespołach badawczych, realizujących ciąg tematów dotyczących postępu produktowego wyrobów konsumpcyjnych. Zespoły te analizowały zarówno pewne problemy strategiczne przedsiębiorstw, jak też stosowały kilka metod inwencyjnych. Pozwoliło to dr. Stankiewiczowi na zdobycie nie tylko wiedzy o tych metodach, ale i uzyskanie doświadczenia związanego z ich stosowaniem. Ten kapitał autor umiejętnie wykorzystał w dwóch końcowych rozdziałach, a zwłaszcza w rozdziale ostatnim.

Praca składa się, oprócz wstępu i zakończenia, z pięciu rozdziałów. Pier-

wszy z nich pt. „Problemy strategiczne przedsiębiorstwa przemysłowego” na wstępie wyjaśnia pojęcie przedsiębiorstwa, problemu strategicznego i strategii przedsiębiorstwa. W dalszej części rozdziału przedstawiona jest propozycja strukturalizacji całokształtu działań i zjawisk mających miejsce w przedsiębiorstwie przemysłowym. Autor wyróżnia osiem sfer funkcjonowania przedsiębiorstwa: zaopatrzenie, materialna baza wytwórcza, kadry, produkcja, produkty, sprzedaż, finanse oraz zarządzanie. Następnie – w odniesieniu do każdej z wymienionych sfer – przedstawiane są wyniki analiz autora, dotyczących problemów strategicznych, jakie w poszczególnych sferach się pojawiają oraz problemów powiązanych z tymi sferami, które to problemy powinny być traktowane jako strategiczne, choć nie zawsze w praktyce gospodarczej tak jest. Analizowane są podstawowe źródła omawianych problemów, a później określono te z elementów otoczenia przedsiębiorstwa, które determinują jego samodzielność w podejmowaniu i rozwiązywaniu problemów strategicznych.

Tempo zmian współczesnego obrazu polskiej gospodarki powoduje, że część wyników badań autora, prezentowanych w rozdziale pierwszym, ma już charakter historyczny.

Rozdział drugi nosi tytuł „Proces rozwiązywania problemów strategicznych”. Jest on dwuczęściowy, nie tylko w układzie formalnym, ale także merytorycznym. Podrozdział pierwszy omawia postawy przedsiębiorstw wobec pojawiających się w nich problemów strategicznych. Nasuwa się uwaga, że z podrozdziału tego można było wyodrębnić w oddzielny, wstępny podrozdział: problem racjonalności działań przedsiębiorstwa i stojące na tej drodze bariery (ss. 44 – 53). Podrozdział pierwszy stanowi połączenie twórczej kompilacji dorobku literatury na ten temat z wynikami badań własnych. Autor wykazuje tu dużą umiejętność łączenia i syntetyzowania treści zaczerpniętych z literatury z własnymi przemyśleniami, opartymi na badaniach empirycznych, choć nie pokazał liczbowo ujętych wyników tych badań. Szkoda, że nie zawsze w sposób wyraźny określone są te sformułowania, które

