

A SZEMÉLYZET FEJLESZTÉSÉNEK KÉPZÉSI MÓDSZEREI

*2. rész**

Sorozatunk előző részében elkezdtük áttekinteni a képzési eljárásokat. A mostani folytatás is ezt a célt szolgálja, hogy ha a menedzser képzést rendel meg, vagy önmaga is képzést készít elő, ismerje, hogy milyen gazdag eszköztár áll a rendelkezésére a személyi erőforrások fejlesztésére.

Kiscsoportos tanítás, tanulás

Négy-hat fős kiscsoportokban történik az új tananyag feldolgozása és elsajátítása. Közben a résztvevők gyakorolják a csoportos döntéshozatalt is. Az oktató alaposan előkészíti a kiscsoportok feladatait, feladatlapjait, a képi és hanganyagokat. A csoportokon belüli munkának több változata lehet:

- 1./ Mindegyik csoporton belül ugyanaz a munka folyik. A különböző tagok különböző információkat kapnak meg az adott tananyaggal kapcsolatban. A csoport összesített teljesítménye csak akkor születhet meg, ha mindenki megosztja az ismereteit és az információit a többiekkel.
- 2./ A foglalkozás elején az oktató előadást tart, ismerteti az új tananyagot. Ezután a résztvevők kiscsoportokban dolgozzák fel a hallottakat feladatlapok segítségével.
- 3./ Az oktató csak a feldolgozás szempontjait ismerteti és kiosztja a segédanyagokat és a feladatlapokat. A csoporttagok együtt tevékenykednek.
- 4./ Minden csoport különböző információt, a tananyag más és más vetületét kapja. Csoportos elemzés után a kiscsoportok egymással ismertetik azt, hogy milyen következtetésekre jutottak.
- 5./ Először a különböző csoportokból ugyanazt a feladatot kapó résztvevők ülnek össze, hogy elemezzék és megvitassák a kapott információkat. Mikor megegyezésre jutnak, visszaülnek az alapcsoportba és elmondják az előző megbeszélés eredményét. Ebben a csoportban a különböző információs csomagok egymást kiegészítik, összeállnak teljes tananyag-egységgé.

A **módszer előnye**, hogy gyakoribb a társas kommunikáció, a másik megértési problémáit jobban érzik és ezért sikeresebben tudják tanítani egymást, csoportban a képességek különbségei kiegészítik egymást, és a tagok egymásra figyelnek, nő a toleranciájuk és az együttműködési készségük

Hátránya az oktató számára, hogy sokat kell készülnie a tananyag összeállításakor, szélesebb valóságismeretet és nagyobb rugalmasságot követel meg tőle, a kiscsoportok pedig különböző ritmusban haladhatnak.

* MEGJELENT: MENEDZSEREK ORSZÁGOS SZÖVETSÉGÉNEK LAPJÁBAN, A MENEDZSER1999/5. MÁJUSI SZÁMÁBAN, 5. O.

A kísérlet

A résztvevők egy adott probléma megoldása érdekében munkahipotéziseket állítanak fel és vizsgálnak meg, összefüggéseket és törvényszerűségeket igyekeznek megállapítani. Az adekvát megoldásokat segítő hipotézisek közül kiválasztanak néhányat és a valóságban is elvégzik a kísérletet. Feldolgozzák az eredményeket, és következtetéseket vonnak le a korábbi hipotézisek érvényességére vonatkozóan. A szervezeti tanulás egyik legjelentősebb eljárása.

Oktatási célú beszélgetés, kérdés felelet

A képzést vezető és a hallgatóság között gyakori interakció zajlik. Több variációja lehet:

1. Az oktató "kérdve kifejtő" módon, azaz egymásra épülő kérdések mentén vezeti a célzott tananyag-feldolgozást, így épít a korábbi ismeretekre, és nem hagyja passzivitásba süllyedni a hallgatóságot. A végső összerendezés jogát nem adja ki a kezéből.

2. A tananyag lényegének kifejtése után az oktató jelentős időt hagy a kérdések feltevésére. Ezeken keresztül segíti az általános ismeretek megértését, a tartalom differenciálódását és átfordítását a hallgatóság speciális érdeklődése, igényei szerint.

3. Jól felkészült szakemberek fórumot tartanak a témában már nem kezdő, nagyobb számú hallgatóság előtt. A kérdéseket előre is be lehet gyűjteni, de érdemes szabad lehetőséget adni az aktuálisan, a válaszadások közben a hallgatóság eszébe jutó kérdések elhangzására is.

A vita

Kétféle nézet, értékrend képviselői érveket sorakoztatnak fel elkötelezettségük mellett, ill. a másik féllel szemben. Lehet alkalmazni úgy is, hogy a képzésen résztvevők két történelmi figura vagy két vállalat vezetőinek szerepébe élik bele magukat. Nagyon fontos, hogy a vitavezető pontosan határozza meg a vita kereteit és szabályait, mert az azonosulás és a hangulati hullámvás miatt az indulatok elszabadulhatnak. A vitavezető ügyességén múlik, hogy a mennyire tartják a felek a központi témához magukat. Hátránya lehet, hogy a szereplők a vita lezárása után sem tudnak kilépni a szerepükből, a nézők viszont passzívak maradhatnak. Az érzelmek elterelhetik a figyelmet a tartalmi kérdésekről.

Projekt módszer

Több szakma vagy tudomány integrált alkalmazása komplex feladat megoldására, amikor a tervezést, a munkamódot együtt határozzák meg, a szervezést közösen végzik, és közös az eredmény értékelése is. Tevékenység közben, a közös munka és a tapasztalatok eredményeként jön létre a tanulás eredménye ("learning by doing"). Egyre inkább terjed az alkalmazása, mert az elsajátításon kívül új termék, vagy a meglévő folyamat újratervezése, fejlesztése is lehet az eredménye.

Szerepjáték

A résztvevők valóban megtörtént vagy elképzelt helyzeteket formálnak meg és ahhoz illeszkedő szerepeket játszanak el, amelyeket közben a csoport más tagjai megfigyelnek, rögzítenek, majd a megbeszélés során kielemezik a történeteket és levonják a tanulságokat. A

résztevők javaslatokat tesznek arra vonatkozóan, hogy a jövőben miként lehet a problémákat hatékonyabban megoldani.

A szerepjáték egyik változata a **viselkedési szerepmodellezés**. A képzés néhány fő jellemzőjét, alapelvét előre tisztázzák. A résztvevők először megnézik az alapelvek alkalmazását (általában élő modellnél vagy filmen), majd szerepjátékkal elpróbálják az alapelveket. A megjelenítés után visszajelentést, megerősítést kapnak a trénerrel és a társaiktól.

Jól alkalmazható olyan képzéseken, ahol a társas készségeket kívánják fejleszteni: menedzsereknél, biztosítási ügyletkötőknél, eladással foglalkozók pályaszocializációs szereptréningjein. Hatástalan lehet a gyakorlat, ha nem reális közeli helyzeteket jelenítenek meg, vagy a gondos előkészítés elmarad.

Szimuláció

A valós életben ill. munkaszituációban létrejövő helyzet megjelenítése, annak lényeges elemeinek és kapcsolatainak lemásolása, oly módon, hogy az oktató személyt azt befolyásolni képes legyen. A szimuláció gondosan kidolgozott gyakorlat, amelyben a szituáció lényeges elemeit modellezik. A szimuláció általában a ismeretek alkalmazását segíti, különösen a döntéshozatalt. Célja, hogy a munkavállalót megismertessék azzal, hogy milyen lesz a munkája a valós közegben. A gyakorlat végén a szerepjátékhoz hasonló értékelés és módosítási próbálkozás következik. A döntési szituáció megteremtését, a hozatal összesítését és a gyakorlat értékelését számítógép támogathatja.

Hátránya lehet az, hogy a hibázás a játékban nem vonja maga után a valós élet következményeit, ezért a résztvevők a legnagyobb hasonlóság esetén is másként viselkedhetnek, mint a valóságban.

Tervezési játék

Összetett, szimulált helyzetekben résztvevők kiscsoportjai átvesszik a döntéshozó szerepét, egy megadott minta alapján elemzik a helyzeteket, a problémákat, megoldási stratégiákat és taktikákat dolgoznak ki. (Meg lehet például tervezni egy vállalat stratégiáját és üzleti tervét, vagy egy új szórakoztató komplexum működtetését stb.)

Üzleti játék

A szimuláció egyik variációja, amely az üzleti életben elvárt viselkedések átélésére és gyakorlására szolgál. A résztvevőkkel ismertetik a játék célját (pl. adott profit szint elérése, adott költségkerettel a maximális bevétel elérése stb). A játék szabályait betartva a játékosok különböző, változó körülmények között igyekeznek a gyakorlat céljait elérni. Később kiértékelik, hogy megfeleltek-e a játék célkitűzéseinek és hogyan.

Játékokat fejlesztettek ki interperszonális kapcsolati problémák megoldására, pénzügyi, finanszírozási kérdések eldöntésére, erőforrás-allokálási döntés támogatására. Az üzleti játékok elterjedtek a menedzserek és a felsővezetők képzésében, különös tekintettel a pénzügyi területre.

Konferencia

A konferencia két- ill. sokoldalú kommunikációt tesz lehetővé. Az előadást megbeszélés követheti, ahol a résztvevők lehetőséget kapnak az anyaggal kapcsolatos véleményük nyilvánítására, valamint a visszacsatolások meghallgatására. A módszer sikere a megbeszélés

vezetőjének személyiségén, gyakorlatán múlik. Fejleszti a szóbeli kifejezőkészséget és elmélyíti a résztvevők adott téma iránti érdeklődését. Jó alkalmat nyújt a feleknek a szakmai kapcsolati háló kiszélesítésére is. A konferenciát sokan nem tartják képzési eljárásnak, mégis nagyon fontos lehet a gondolatcsere az új ötletek megszületéséhez.

Szatmáriné dr. Balogh Mária
Munka- és pályatanácsadó szakpszichológus,
tréner, szervezetfejlesztő tanácsadó