

# PSYCHOLOGICZNE WARSZTATY MENEDŻERSKIE

## Potrzeba, czy fanaberia?

„W ostatecznym rachunku, wszelkie działania w sferze biznesu dają się sprowadzić do trzech spraw: ludzie, produkt i zysk. **Ludzie są na pierwszym miejscu.** Jeśli nie masz dobrego zespołu, nie możesz wiele zdziałać w zakresie produktu i zysku.”

Wypowiedź Lee Iacocca - Słynnego amerykańskiego menedżera

W chudych latach zastanawiamy się nad celowością wydania każdej złotówki, szczególnie na szkolenia "miękkie" i doradztwo zewnętrzne w tym zakresie.

Psychologiczne Warsztaty Menedżerskie (PWM) zamawiane dla dużych zespołów kierowniczych, prowadzone jednocześnie przez kilku specjalistów trenerów - coachów, stały się szczególną formą integracji i budowania zespołu, a jednocześnie niekosztownym narzędziem diagnozującym braki w kulturze organizacyjnej firmy - ze wskazaniem możliwości ich uzupełnienia.

### Założenia programowe i cele

**Psychologiczne Warsztaty Menedżerskie (PWM)**, poza funkcją integracyjną,

⇒  **pogłębiają wiedzę w zakresie modelowych kwalifikacji skutecznego menedżera**

⇒ **doskonalą umiejętności w zakresie:**

- wglądu w mechanizmy psychologiczne własnego postępowania i kierowania nim w zależności od relacji i sytuacji społecznych
- doskonalenia integralnej osobowości menedżerskiej
- budowania autorytetu lidera
- wywierania wpływu i zjednywania sojuszników w realizacji celów i strategii, szczególnie w sytuacji wprowadzania zmian - motywowanie, ocena, style kierowania zespołem
- skutecznej asertywnej komunikacji z przełożonymi i podwładnymi w różnych sytuacjach zawodowych
- konstruktywnego rozwiązywania problemów i konfliktów
- podejmowania optymalnych decyzji indywidualnych i zespołowych
- redukcji stresu i radzenia sobie z „wypaleniem zawodowym”
- planowania własnego rozwoju osobistego i kariery zawodowej

⇒  **pomagają zdiagnozować:**

- mocne i słabe strony osobowości menedżera
- sposoby zachowań społecznych
- styl kierowania ludźmi
- reakcje w sytuacji napięcia emocjonalnego i stresu
- stadium rozwoju osobistego i zawodowego

**Dobór tematyki zależy od:**

- zapotrzebowania szkoleniowego zgłaszanego przez klienta
- przekroju demograficzno-psychologicznego grupy menedżerskiej
- czasu trwania warsztatów, które mogą być akcją jednorazową diagnozującą potencjał menedżerski firmy lub cyklem szkoleniowym
- liczebności grupy
- warunków lokalowych

Program szkolenia jest zawsze dostosowywany do specyfiki i możliwości klienta.

Scenariusz zajęć jest opracowywany indywidualnie po rozeznaniu potrzeb szkoleniowych grupy menedżerskiej (rozmowa z organizatorem szkolenia, ankiety, konsultacje z wytypowanymi menedżerami).

## Metodologia

**PWM są specyficzną odmianą Assessment Centre** (Centrum Oceny) - metody kompleksowego oceniania, stosowanej zarówno w procedurze selekcji, jak i oceny pracy czy rozwoju pracowników. Zasadnicza różnica polega na tym, że na warsztatach psychologicznych zamiast asesorów oceniających uczestników w celu sporządzenia raportu o nich i dostarczenia go swojemu mocodawcy są menedżerowie - autoasesorzy dokonujący samooceny własnego potencjału osobistego i zawodowego, co w rezultacie ma prowadzić do samodoskonalenia.

Podobna jest natomiast metodologia prowadzenia Assessment Centre (AC) i Psychologicznych Warsztatów Menedżerskich (PWM).

### **Składają się na nią następujące techniki:**

- ćwiczenia
- dyskusja
- metaplan
- analizy SWOT
- gry symulacyjne
- odgrywanie scenek
- studia przypadków
- prezentacje
- testy.

**PWM są jednakże treningiem umiejętności psychospołecznych** przydatnych w kierowaniu ludźmi, na które, najogólniej, składa się: planowanie, organizacja, przewodzenie i kontrola.

Ich podstawą jest teoria społecznego uczenia się i techniki behawioralne. Zasadą jest uczenie się prawidłowych zachowań przez doświadczenie i przeżywanie w bezpiecznych warunkach „laboratoryjnych”, czyli celowo organizowanych i obserwowanych sytuacjach społecznych.

PWM pozwalają uczestnikom „spróbować” nowych ról związanych z pracą, znaleźć się w symulowanych sytuacjach, w których mogą się sprawdzić bez ponoszenia względnie dużego ryzyka. Sami uczestnicy uważają, że udział w PWM daje im ważne informacje o nich samych i pozwala na lepszy wgląd nie tylko w siebie, ale także w specyfikę sprawowanego stanowiska.

Menedżerowie otrzymują znaczące informacje zwrotne - od kolegów menedżerów i trenerów, wywierające wpływ na ich samoocenę i wiedzę o swoich możliwościach.

Ćwiczenia są tak dobierane, aby wyzwalały raczej emocje pozytywne (co nie oznacza, że pojawiające się emocje negatywne są pomijane przy analizowaniu sytuacji i przeżyć). Część zadań ma charakter autodiagnostyczny, większość jednak dotyczy wypróbowania różnych sposobów postępowania w kontakcie z drugim człowiekiem - doskonalenia i uczenia się nowych form zachowań wraz ze sprawdzeniem ich przydatności (modelowanie pożądanych zachowań, często z wykorzystaniem kamery video).

Sprawą bardzo istotną jest świadome i dobrowolne uczestnictwo w warsztatach.

Przed ich rozpoczęciem, trenerzy powinni przedstawić cel, istotę i sposób prowadzenia. Akceptacja programu i metody przez uczestników jest gwarancją efektywności szkolenia.

**Trenerzy powinni też podkreślić swoją rolę, jako osób niezależnych od decydentów zlecających przeprowadzenie PWM. Obowiązuje ich etyka psychologa, która nie dopuszcza do przekazywania informacji osobistych o poszczególnych uczestnikach szkolenia osobom postronnym, w tym także osobom zamawiającym szkolenie, a nie uczestniczącym w nim.**

Takie informacje przyczyniają się do powstania w grupie klimatu bezpośredniości, otwartości i zaufania.

*Za zgodą wcześniej o tym poinformowanych uczestników PWM, można przekazać jedynie anonimowo wypełnione „Anonimowa Karty Samoceny”, które posłużą zaplanowaniu dalszego doskonalenia i rozwoju kadry menedżerskiej firmy.*

### **Opis jednego ze szkoleń PWM**

Perspektywa szkolenia integracyjnego PSYCHOLOGICZNE WARSZTATY MENEDŻERSKIE

całej kadry kierowniczej Firmy, włącznie z dyrektorem, była nieco mglista dla uczestników, pomimo znajomości harmonogramu zajęć.

Pewien niepokój i obawę powodowała informacja, że szkolenie będzie prowadzone równocześnie przez czterech psychologów. Zadawano sobie pytania: „Na czym polega ich rola?”.

Już na miejscu, po rozpoczęciu wstępnej sesji integracyjnej, nieufność zaczęła ustępować otwartości i ciekawości.

W czasie gier i zabaw poznawali się od strony „ludzkiej”, a nie tylko zawodowej.

Dowiedzieli się, kto lubi góry, a kto Mazury i co najchętniej robi w czasie wolnym.

Stawali się sobie bliżsi, otwarci na dalsze poznawanie.

Zaufali też psychologom, że zajęcia mają uświadomić menedżerom wpływ mechanizmów psychologicznych towarzyszących osiągnięciu celów w sytuacji wprowadzania zmian w firmie i zespołach, którymi kierują.

Obecność dyrektora i 2 kamer obsługiwanych przez psychologów okazała się pobudzająca, a nie hamująca zaangażowanie uczestników w zespołowe gry symulacyjne.

Wnioski z gier były oczywiste - współpraca a nie konkurencja pomiędzy menedżerami przynosi efekt synergii zespołowej: „co 35 głów, to nie jedna”. Efekt pracy zespołu jest najczęściej wyższy od sumy wyników jednostek.

Z postanowieniem: „tak trzymać”, kadra menedżerska Firmy zakończyła pracowity pierwszy dzień spotkania integracyjno-szkoleniowego prowadzonego przez ASYLON Ośrodek Psychoedukacyjny. Kolacja była niezwykła.

Włączono w nią fascynującą grę „Mafia” zakończoną powodzeniem ponieważ wszyscy uczestnicy zastosowali się do instrukcji i nikt nie oszukiwał, chociaż pokusa była wielka.

A co za okazja do uczenia się umiejętności rozpoznawania „mowy ciała”.

Do północy trwała zabawa - „tańce, hulanki, swawola ...”.

A następnego dnia rano - zespół menedżerski Firmy zabrał się do samooceny stylów kierowania i umiejętności zarządzania zespołem pracowniczym.

Przedtem jednak, była rozgrzewka umysłowa na synchronizację półkul mózgowych i niezapomniana STONOGA, która symbolizuje Firmę - jest jedna, chociaż ma tak dużo nóg.

Jej głową jest dyrektor - integrator demokracja, wyzwalający potencjał kierowniczy całego zespołu poprzez dawanie „wolnej ręki” a jednocześnie monitorowanie realizacji celów i dawanie wsparcia.

„W miarę jedzenia, apetyt rośnie”, powiada stare przysłowie.

Kto dużo umie, chce umieć więcej.

Kadra menedżerska Firmy ma potrzebę kontynuowania psychoedukacji.

Szlak wiedzie od budowania integralnej osobowości (pewność siebie, autoprezentacja, optymalizacja stresu) przez asertywną komunikację pionową i poziomą, przeciwdziałanie i rozwiązywanie konfliktów metodą sporu konstruktywnego i mediacji, zarządzanie zmianą, motywowanie, aż do poznania tajników skutecznego działania (organizacja pracy, zarządzanie czasem, podejmowanie decyzji) i sztuki negocjacji.

## **Podsumowanie**

### **Czynniki sprzyjające efektywności PWM (kolejność dowolna)**

- prowadzenie przez profesjonalny zespół trenerów psychologów z doświadczeniem menedżerskim ze sprawdzonej firmy szkoleniowej
- dostosowanie programu PWM do potrzeb szkoleniowych grupy, jej składu i liczebności, czasu trwania i miejsca szkolenia
- otwartość i brak oporu uczestników (zmotywowanie, dobra informacja współpraca w zespole pracowniczym)
- odpowiednie miejsce (najlepiej poza siedzibą firmy, z kameralną atmosferą, bez osób postronnych, odpowiednio wyposażonymi pomieszczeniami do zajęć i możliwością prowadzenia gier fabularnych w plenerze)

### **Czynniki szczególnie zagrażające efektywności PWM**

- ze strony firm szkoleniowych: przemoc psychologiczna stosowana przez trenerów „psychologów amatorów” polegająca choćby na zmuszaniu menedżerów do sztucznego przechodzenia na „ty” , „wywoływaniu do tablicy”, zaskakiwaniu wprowadzaniem kamery bez

potrzeby i „na siłę” - bez zgody i przy dużym oporze uczestników, przekazywaniu informacji osobistych o uczestnikach osobom niezaangażowanym w szkolenie

- ze strony klienta: brak dyscypliny - rotacje uczestników, czasowe nieobecności, spóźnienia, włączone telefony komórkowe.

„Postanowiłem być bardziej ludzki w stosunku do swoich podwładnych”

„Teraz wiem na pewno, że mój sukces zależy w dużej mierze od innych, a nie tylko ode mnie”

„Potwierdziłem swoje przekonanie o tym, że nie ma jednego dobrego na wszystko, stylu kierowania”

Wypowiedzi **polskich menedżerów** po szkoleniach PWM

*Artykuł opracowany przez Zespół Trenerów ASYLON OP pod kier. dyrektora TERESY SASAK©*