



TOGETHER
for a sustainable future

OCCASION

This publication has been made available to the public on the occasion of the 50th anniversary of the United Nations Industrial Development Organisation.



TOGETHER
for a sustainable future

DISCLAIMER

This document has been produced without formal United Nations editing. The designations employed and the presentation of the material in this document do not imply the expression of any opinion whatsoever on the part of the Secretariat of the United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) concerning the legal status of any country, territory, city or area or of its authorities, or concerning the delimitation of its frontiers or boundaries, or its economic system or degree of development. Designations such as “developed”, “industrialized” and “developing” are intended for statistical convenience and do not necessarily express a judgment about the stage reached by a particular country or area in the development process. Mention of firm names or commercial products does not constitute an endorsement by UNIDO.

FAIR USE POLICY

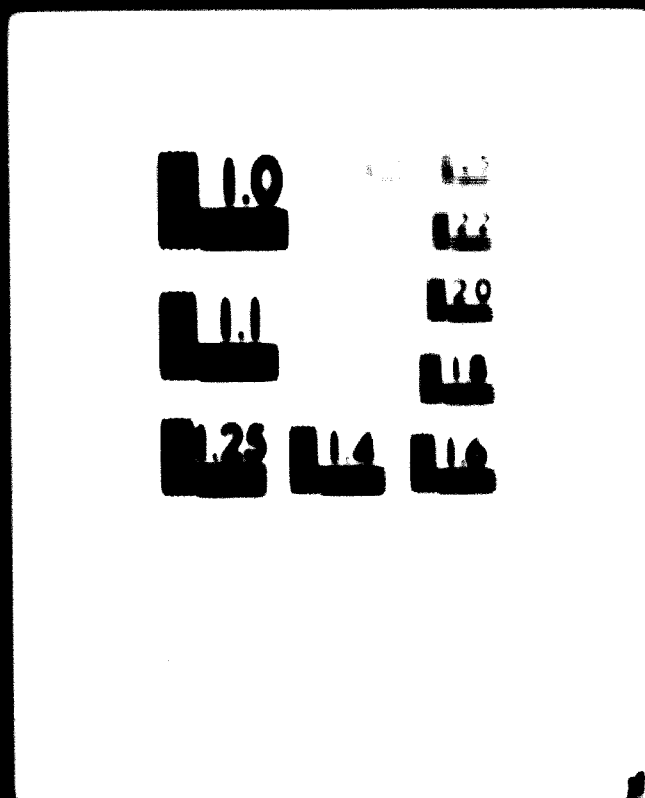
Any part of this publication may be quoted and referenced for educational and research purposes without additional permission from UNIDO. However, those who make use of quoting and referencing this publication are requested to follow the Fair Use Policy of giving due credit to UNIDO.

CONTACT

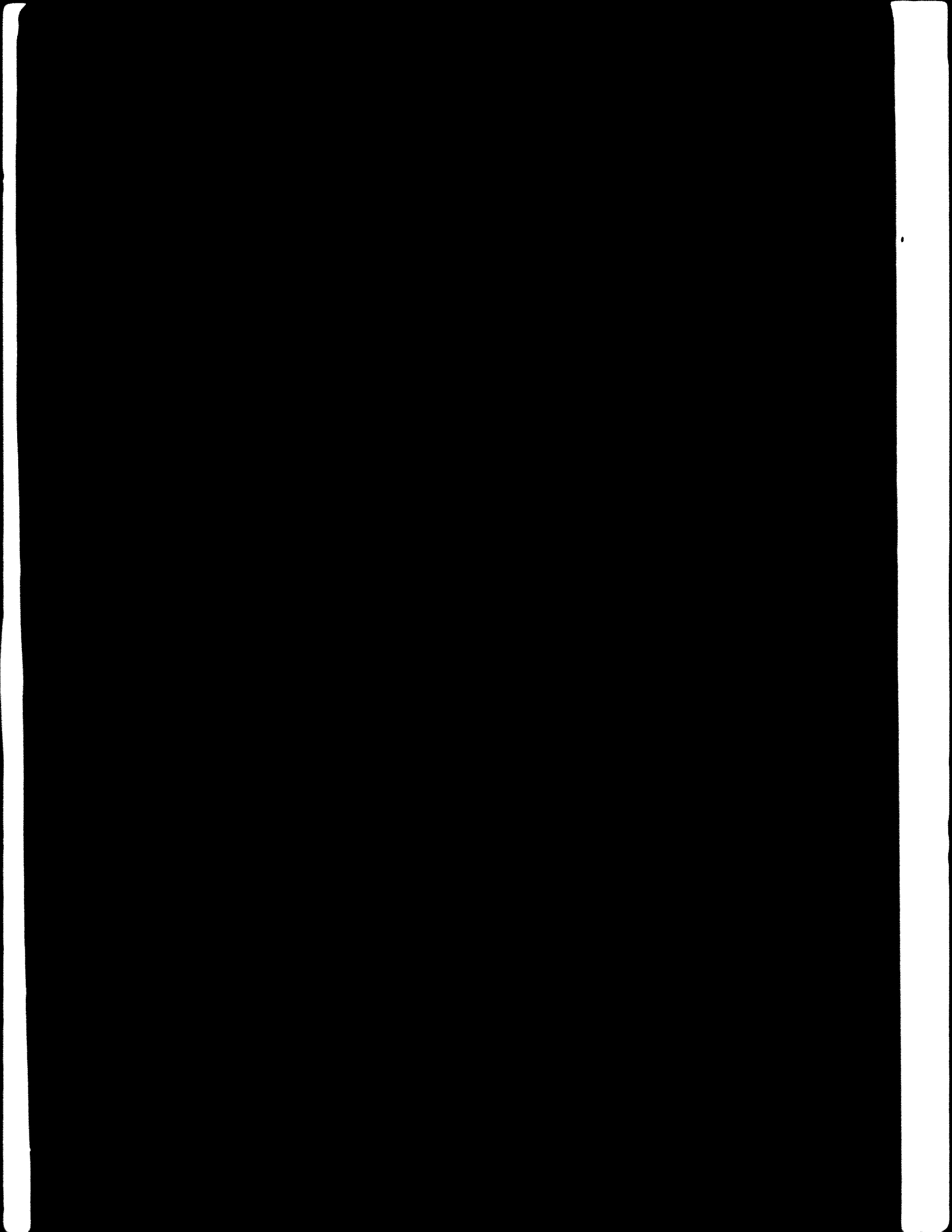
Please contact publications@unido.org for further information concerning UNIDO publications.

For more information about UNIDO, please visit us at www.unido.org

1 OF 1
03801



24 x
D



TEPCO FILECOPY

03801

CON 7/61 REC'D 12/6/72

UNITED NATIONS INDUSTRIAL DEVELOPMENT ORGANIZATION

FINAL REPORT

**REORGANIZATION AND IMPROVEMENT OF
MANAGEMENT SYSTEMS IN
EXISTING AND NEWLY DESIGNED PLANTS IN
POLAND**

03801

**Management Development
Centre - P008/00000
POLAND**

001000007 0010000 0 1

030 / 1 / 126

009 1077

**REORGANIZATION AND IMPROVEMENT
OF MANAGEMENT SYSTEMS
IN EXISTING AND NEWLY DESIGNED PLANTS IN POLAND**

FINAL REPORT

604/1/125

May, 1972

INDEX

1. HISTORY OF THE PROJECT

- 1.1. Introduction and background**
- 1.2. Comments on terms of reference**
- 1.3. Start of the project**
- 1.4. Review of the project**

2. GENERAL BACKGROUND OF CASE

2.1. SENSITIVITY TRAINING

2.1.1. Laboratory training

- preparation and introduction
- the program
- 2-groups
- pairs
- evaluation of laboratory training

2.1.2. Work conference

- purposes
- work methods
- evaluation

2.2. BUSINESS GAMES

2.2.1. Description

2.2.2. Purposes

2.2.3. Proposals for future application

3. CASES AND CASE METHODS

3.1. Introduction

3.2. Execution

3.3. Evaluation

6. PROPOSITIONS FOR FOLLOW-UP OF THE PROJECT

- 6.1. Summary**
- 6.2. Implementation of sensitivity training**
- 6.3. Development and initial implementation of a top management program for COMEX**
- 6.4. An integrated management case**
- 6.5. Estimation of expert days for the subprojects**

Annexes

- A. Program sensitivity training conference**
- B. Fellowships of four Polish experts**
- C. Ed. Sotykiel: report in Polish**

1. HISTORY OF THE PROJECT

1.1. Introduction and background

In February 1971 the United Nations Industrial Development Organisation (UNIDO) invited proposals for the provision of services to the Government of Poland.

The terms of reference attached to the invitation indicated that for "Assistance in the reorganization and improvement of Management Systems in Existing and Newly Designed Plants in Poland" services would be required to provide 113 mandays of four experts.

The field of activity of the experts and duration of their assignment in Poland are:

- management games and teaching
methods experts 57½ man days
- T-group training experts 55½ man days

1.2. Comments on the terms of reference

The Contractor and his experts, jointly with the Polish Management Development Centre (hereinafter referred to as the "PMDC/CODKK") will be expected to:

a. Management Games and Teaching Methods

advise the PMDC/CODKK and assist it in the preparation and development of industrial games and case studies, and, in particular:

1. run a one-week seminar for a group of 25 participants from PMDC and several other training centres in the field of decision games applicable in Polish economic and social conditions as well as case studies meeting the same requirements;
2. prepare a computerized game on corporation strategy and R and D. The preparation of the computerized game will include the preparation of the model, input data, intervals to be simulated and finally the full documentation for game instructors and participants;
3. supervise the development of several case studies prepared by the PMDC/CODKK counterparts and other co-operating participants.

b. T-Group Training

assist and advise the PMDC/CODKK on the theoretical and practical aspects of the intervention strategy and the application of the T-group training method in management development and, in particular:

1. run a workshop for a group of staff members of the PMDC/CODKK and of other institutions dealing with management development, on the sensitivity training methods in general and the T-group training method in particular. Emphasis should be put here on the technique as applied to Polish conditions and testing it out in practical exercises;
2. conduct a series of T-Group training demonstrations for the lecturing staff of the PMDC/CODKK.

c. Training of Polish Counterpart Personnel

Train four counterparts nominated by the PMDC/CODKK, two (2) in the field of management games and teaching methods and two (2) in the field of T-group training. The training should consist of two-months attachments to the staff of the Contractor at his premises.

1.3. Start of project

During the first visit of the project leader to CODKK in October 1971 several discussions took place to meet the actual needs of CODKK. It was agreed to start the sensitivity training conference December 5 with 16 participants from CODKK itself and the business game and cases conferences January 10, 1972. The fellowship program of 4 Polish counterparts from CODKK would start February 15, 1972. It was also agreed to request amendment of the contract to lengthen the fellowship program from 4 manmonths to 8 manmonths as specified in the original terms of reference.

1.4. Review of the project.

The project started in October 1971 when the project leader visited CODKK for five days. At that time he made an initial analysis of the needs, opportunities and activities of CODKK in the field of management development. He discussed with individuals and groups of Polish experts who would participate in the project. At the end of this visit it was agreed that the work would be done mainly with CODKK professional people. Eighteen experts would participate in the first part of the program (sensitivity training) and sixteen people would participate in the second part (business games and case studies).

Dates for the first part were set for December 6-17, 1971, for the second part for January 10-21, 1972. Training and work conferences would be held outside CODKK and Warsaw in a suitable building, with the exception of the last week. This would make it easier to work intensively (including evenings) without interruptions.

It was also agreed that the major emphasis would be placed upon active participation in the training periods and minor emphasis on demonstration. Both training sessions would be evaluated during a work conference in terms of participation and further applications by the CODKK in Poland. During the briefing in Vienna, after the Warsaw visit, UNIDO representatives agreed with this approach.

On December 6, the entire team arrived in Warsaw and traveled with the eighteen participants to Jablonna, an excellent conference building outside Warsaw. The first week of sensitivity training was followed by a work conference in another conference building. There were twelve CODKK participants, eleven of whom had participated in the sensitivity training (the 12th expert had fallen ill, but would participate in the fellow-ship program in February and March in the Netherlands and England).

In the work conference two problems have been treated:

1. What are the implementation possibilities of sensitivity training in Poland.
2. What conditions should be fulfilled in the CODKK and what conditions should be fulfilled in Poland, if the sensitivity training is to yield results.

On the basis of the found and listed possibilities of implementation, a work plan was drafted. At the end of the work conference the outline for a report of this matter was ready.

After this work conference a presentation was made to the Deputy Director of CODKK and a working paper was presented to the CODKK management and other authorities.

This paper is in Polish (Appendix C).

The first week was divided into two parts. The first part was the decision game. The latter 2½ days of the week were devoted to questions as:

- What is the place of a decision game in the Polish management study.
- In what kind of training decision games can contribute.
- How should a decision game be handled. What should be the requirements for a game leader.

This week was attended by 12 Polish experts.

The second week dealt with cases and case methods.

At the end the strong and weak points of the case methods were reviewed and analyzed.

The last part of the project, four fellowships of two months each under coaching in Holland and for some time in England, was started on February 12th, 1972. A brief review of this part is given in Appendix B.

2. GENERAL BACKGROUND OF CODKK

In 1959 CODKK was started by the Polish Government with assistance of the International Labour Organisation (ILO).

In 1960 the CODKK started training activities. The level of courses and participants shows a distinctly rising line. The first step was the training of first-line supervisors, the next step was the training at the enterprise staff level and of the enterprise directors. The next step to be taken is the training of top management branch union-directors.

The goals of CODKK, in comprehensive improvement programs for the national economics are:

- developing top managers and specialists
- creating management development systems in Poland.

This is done by

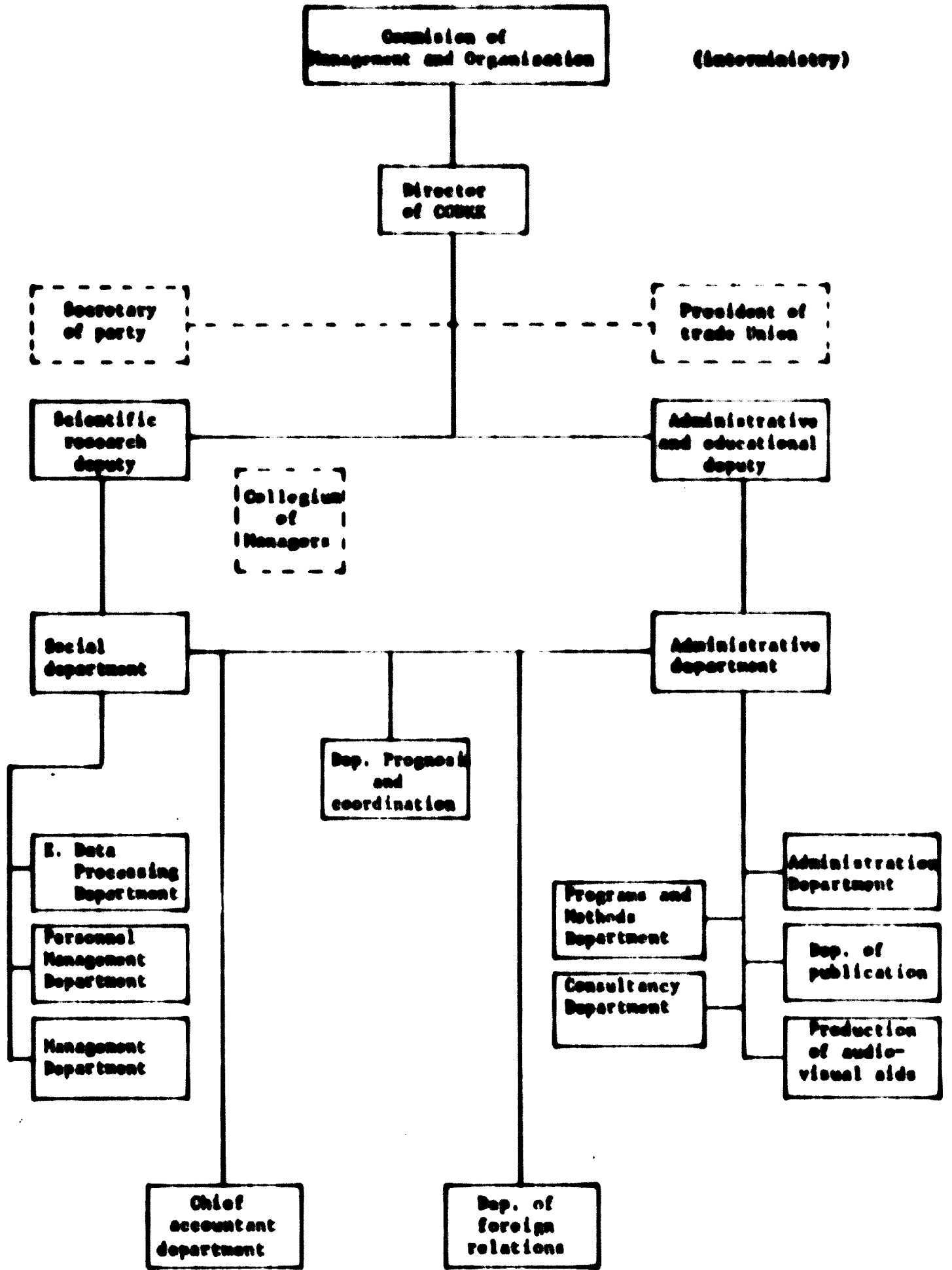
- . training and developing managers and specialists
- . research and implementation of management development systems
- . assisting other Management Development Centres in training of future trainers, providing training methods, materials, programs etc.

Furthermore CODKK coordinates the work of Management Development Centres and Associations.

With the assistance of the CODKK a management development system was established in various organizations and enterprises. The specialists who work here have received their training from the CODKK and are assisted in the execution of their tasks by the CODKK experts.

Manager and directors are the responsibility of the MCD's while the training of top managers and ministers and vice-ministers is entrusted to the CODKK, which, as has been explained already, also assists other MCD's.

The organizational structure of the CODKK in January 1972 appears to be as follows:



The collegium consisting of 3 directors and all departments meets once a week.

3. GENERAL TRAINING

3.1. Laboratory Training

- Orientation and Introduction

Some weeks before inception of the training activities in Poland, some articles were sent on Laboratory Training to the Polish participants. This was done in order to give the philosophy and the method of Laboratory Training and to avoid the creation of gaps between the expectations of the participants and the reality of Laboratory Training.

The first part of the training program was devoted to an explanation of the role of the trainers, the philosophy of Laboratory Training and some basic rules of the game. This extra effort seemed essential in view of the unfamiliarity with Laboratory Training of the Polish colleagues.

- The Program

The program, as put forward in appendix A, demands explanation on some points:

- purpose and work methods of H-groups
- purpose and work methods of basic groups.

- H-groups

Besides the basic groups, in which the major part of the training took place, H-groups were introduced. Each composed of two halves of two basic groups (B-groups). The purposes of introducing H-groups were the following:

- a. to confront theoretical knowledge with acquired experience,
- b. to translate the acquired experience into a "theory",
- c. to search for analogies between events in and outside B-groups.

The three purposes can be summarized by saying that H-groups aim at facilitating the transfer of B-group experience into everyday practice.

A further reason for the use of H-groups in Poland is that in the H-groups the Polish language is used, so that problems stemming from possible language barriers can be solved.

- Pairs

Groups of two people are used in in-company training, where psychological constraints and resistance to personal expressions are enlarged by fear of the hierarchy, fear to lose one's face, and established patterns of "normal behaviour".

The members of the same B-group discuss the proceedings of the B-group and their personal preoccupations of the moment. In this way, each individual of the B-group supports and is supported by the other in the B-group, which creates the certitude of not being "alone" when introducing a problem or giving one's opinion. This certitude often causes slight differences of "attitude", necessary for a good personal involvement.

- Evaluation of Laboratory Training

During the training week, the trainers have observed the following points:

- the evaluation of the training week did not differ sensibly from similar in-company training weeks in the Netherlands.
- the language differences which forced both participants and trainers to express themselves in a foreign language, turned out to have both advantages and disadvantages. Disadvantages was the longer time both parties needed to express themselves accurately and with ease. An advantage of speaking a foreign language was that it made "hiding behind one's words" less easy.
- the influence of role relationships (hierarchical roles, sex roles, trainer-trainee roles) was somewhat larger than in similar groups in the Netherlands. Problems related to authority and hierarchy were treated in a somewhat evasive way.
- the translation of experience and knowledge acquired in B- and X- group sessions into everyday OBMK practice did in general not give difficulties. Cooperation patterns between individuals and departments were more easily recognized, leading to the conclusion that the Laboratory Training method can be and has been usefully employed in the OBMK.

3.2. Work conference

During the week following the laboratory training a workshop conference was held. Eleven participants of the sensitivity training plus one expert who had been ill the previous week took part in the conference.

- Purpose

The workshop conference aimed at:

- a. Analyzing personal experience of the laboratory training.
- b. Investigating the strong and the weak points of the laboratory training method.

- e. Investigating possibly necessary modifications of Laboratory Training fit it better into the Polish industrial climate.
- d. Investigating the conditions to be fulfilled in and outside GZM for a successful application of the laboratory training method.
- e. Demonstrating a work model, based upon the philosophy of laboratory training as a form of Sensitivity Training, for an adequate functioning of task oriented groups.
- f. Developing a program of action for the application of Laboratory Training in Poland with Polish Trainers.

- Work methods

In the conference small group sessions, plenary sessions, task-oriented sessions and unstructured sessions were used alternately. This was done to secure due attention to the interaction processes themselves, although the goals, as mentioned hereabove, remained predominant.

Analysis of interaction processes aimed solely at an improvement of the work process.

The primary task of the trainers during a work conference is the development and demonstration of a model of application for the participants.

In general the work method will be:

- a. to make an inventory of all problems related to the six points mentioned in the previous section;
- b. a classification of these problems into major categories;
- c. analysis of categories;
- d. analysis of relations between categories;
- e. inventory of possible solutions per category of problems;
- f. determination of priorities per major category;
- g. determination of overall priorities and composition of action plan.

In this work conference a maximum flexibility was aimed at, by making use of structured session only in the first phase. The individual experiences from the laboratory training were analyzed in small groups, which made discussions of individual experiences easier. The findings of the small groups were reported back to plenary sessions.

The same procedure was adopted in reviewing the laboratory training method, and analyzing individual observations.

The next step was to formulate the goals of GZM. Work methods and organizational structure were analyzed.

Experimental objectives and specialization in training, research and consultancy were reviewed. Then small groups analyzed what sensitivity training could contribute in each of these fields. The consultants then described of their way of using sensitivity training in management development and organizational development work. This was followed by a general discussion.

The group expressed general agreement to continue efforts towards fulfillment of the conditions for successful application of S.T. in Poland and in OSZEK in particular. A ten-step action program was developed at this end.

- Evaluation

Participation in the work conference was very active. It enabled participants to work in a direct way for the solution of problems which affect them in their daily life and provided effective ways of cooperation in multidisciplinary groups.

The program was strenuous but the discovery that people from various OSZEK departments are confronted with similar problems in their work made cooperation easier and more rewarding.

The conclusion was reached that multidisciplinary work is necessary not only because of the complexity of the problems but also because modern management requires teamwork.

Participants proved to be capable of teamwork by delivering a valuable product at the end of the conference, namely a draft for a report on this complex of problems.

At the end of the conference the deputy director of OSZEK and the Secretary of the Party were invited to the conference. The group gave them a summary of its work during the week.

3.3. Follow-up

Sensitivity training can be a useful method for OSZEK to introduce more participative learning methods in management development. Requirements for a successful implementation are:

- a. Development of a program for systematic training of Polish sensitivity training trainers.
- b. Integration of sensitivity training method in existing courses and program.

4. BUSINESS CASE

4.1. Description

The design of the game employed in COSER was comparable to COSER's own games. There were however significant differences in presenting and handling the game. It was played by 15 people divided in three groups with a trainer attached to each of these. The design of the game is such that the administration of results can be done by the trainers. Scoring of results is done with the help of random statistical tables.

The game presents its participants with a number of variables to manipulate:

- selling price
- advertising budget
- product development budget
- sales force
- short-run production size
- long-run production size (expansion of capacity)
- market information
- financial management.

There are no upper or lower limits to the selling price. The information handed out before inception of the game suggests an "average" or "normal" price.

Advertising space, product development and market information can be bought in "standard packages".

Sales force and productive capacity can be expanded at fixed prices, but this expansion is subject to a gestation lag.

In the short-run production can be less than capacity, but this tends to raise per unit production costs.

The rules of the game were studied before starting. Participants did an excellent job on this, translating major parts into Polish. After an ample introduction each team started to play at low speed. This enabled them to become familiar with the details. Each team analysed the work involved in the game and divided the tasks of financial administration and short and long term planning.

The game is played in a sequence of individually scored periods. After each game period "company" results and team activities were analysed and evaluated. Under the time pressure of the game the groups communicated part of the time in Polish. This reduced the effectiveness of the observers in analysing and "mirroring", and tended to create a language problem between participants and trainers.

Effectiveness was further reduced by the lack of a "common language" of management techniques amongst participants and between participants and observers. On the other hand communication was generally facilitated by the joint experience of previous sensitivity training

4.2. Purpose

In the opinion of the trainers a business game is less of a simulation of reality - as COMEX used them - than of an artificially created specific training situation. This situation can be characterized as follows:

- a. It necessitates team work; the complexity of the rules of the game and notably the considerable amount of financial administration and evaluation it requires makes it impossible for one man to monopolize the decision making process without considerable loss of effectiveness.
- b. It is played in a competitive situation; regular communication between the competing groups is possible only through the trainers.
- c. Results of groups actions are expressed in financial terms (gains, losses), are thus directly comparable and usable as yardsticks for the measurement of the performance of each group.
- d. The game is played in a stress situation (time pressure) so as to emphasize and dramatize the effects of possible imperfections of in-group communication and decision making processes.

The game obliges the participating groups:

- to select relevant information from abundance, to treat and store it efficiently so as to have it immediately available upon necessity;
- to compare and weigh information of various kinds and to base an action approach upon it;
- to learn quickly from previous experiences, so as to improve their understanding of the relative importance of the various factors as the game proceeds;
- to cooperate quickly and efficiently in a multidisciplinary team;
- to translate general options into concrete policies and to revise both when necessary.

In the approach applied in this game relatively long periods between the game periods were devoted to analysing and evaluating the group's communication and decision making processes. Until now COMEX used business games mainly as simulation of reality with short intervals between game periods which resulted in an emphasis on the technical performance of the groups. Also the instruction and coaching during the game emphasized the technical performance aspect.

In the opinion of the trainers business games present a choice opportunity to demonstrate the effects of improving in-group communication and decision making processes on technical group performances, because the effects of the group actions are rapidly visible and expressed in terms not liable to be misunderstood. Business games can thus serve as "bridges" between the "in vitro" situation of sensitivity training and the every-day company situation.

It would, however, be desirable to redesign the business games COOKK employs in order to make them reflect the Polish conditions more perfectly and to improve the simulation effect. At the same time it would be necessary if business games are to be used in the way we employed this game, to instruct Polish trainers in analyzing the communicative aspects of the performance of task oriented groups.

4.3. Proposals for future application

- a. The proposals for further application are to redesign existing business games in order to make them fit the situation of the Polish manager more perfectly. This department and representatives of Polish business organizations.
- b. To train a group of game leaders or trainers to become the "counterparts" or dialogue-partners of the managers to be trained. This implies that these trainers must be acquainted with the problems of Polish managers and at the same time experienced in analyzing and handling group processes.
- c. Careful analysis of the purpose of the games in relation with the training programs of which they are a part, so as to balance the relative importance of the technical performance (simulation) and the communication and decision making (social) aspects. The relative importance of the simulation and social aspects in playing the game should not only be determined in relation with the content of the program to which the game belongs but also in relation with the position of those for which it is meant. It seems likely that the higher the position of the manager the more important the inter-personal contact and influencing aspects of his work will be. Game leaders should be able to present and direct the game accordingly. The games to be developed should not only be tailored to the situation of the Polish manager but should also allow profound analysis of processes, both in the simulation and the social field.

5. CASES AND CASE METHODS

5.1. Introduction

During introductory contacts with the Polish hosts we were surprised to hear that in their eyes the value of a case was mainly determined by its similarity to reality. It is the conviction of the consultants, however, that a case is an instruction tool. Consequently its value should be determined by its instructive effectiveness which is not only, perhaps even not mainly, determined by its content but also by its place in the total instruction program, the level of knowledge of the trainers and the skill of the trainer. Simple cases may seem childish, but have the advantage of not presenting too many problems simultaneously. Perhaps the best way out of this dilemma between unrealistic simplicity and realistic overcomplexity is to begin with simpler cases in order to arrive at more complex cases.

The consultants followed the policy of postponing the answering of questions of application, truth value, etc. until the trainers had some experience with the cases.

5.2. Execution

With a total number of 12 participants cases were studied in a variety of ways:

1. case analysis in small groups, comparing solutions in a plenary session;
2. case analysis by role playing;
3. case analysis in joint meetings with and without decision making;
4. case approach to a "real life problem".

In most of the cases one half of the group was active in solving the problem whilst the other half observed the first with the help of a questionnaire as a checklist. This procedure of alternating roles is meant to accustom the participants to give relevant non-offensive criticism on the one hand and on the other hand to receive such criticism.

Hereby have the role of "steering". During the training sessions in Poland the consultants systematically explained their role during the activities, so as to exemplify to the trainees (as future trainers) where, when and how trainers should influence the course of the discussions. Thus a double learning effect was created.

5.3. Evaluation and follow-up

After some initial resistance to the "oversimple" cases presented to them, the trainees were surprised by the "learning effect" even the most simple cases could give if and when correctly introduced and analyzed.

Hence their interest in the development of:

- a. a large number of cases of varying difficulty,
- b. clusters of cases to be used in order of complexity,
- c. skill in handling cases as trainers, according to various methods.

6. PROPOSITIONS FOR FOLLOW-UP OF THE PROJECT

6.1. Summary

If CODKK decides to develop a participative training approach the consultants suggest to continue the development of its skill in creating and handling learning situations.

At the same time a more systematic and effective use of outside expertise, existing in Polish management, by intensive and close contacts with Polish business could be realized. This would not only guarantee an optimal adaptation of the programmes of CODKK to the specific circumstances of its clients, but would also enable CODKK to use newly developed approaches and solutions.

In practice follow-up can be realized in three partial projects or phases:

- a. Implementation of sensitivity training, by developing a number of trainers, plus an integration of S.T. in the total program of CODKK.
- b. Development of a model for a top management training program with a participative approach.
- c. Building and handling an integrated top management case, fitting in the Polish situation.

The consultants recommend to spread the three phases over a period of about one year.

6.2. Implementation of Sensitivity Training

- a. Development of T-group trainers: after the initial "mini-lab" of five days in Poland a standard sensitivity training of eight days would be needed for about 16 participants. This would require 2 trainers.
- b. Hereafter a workshop of 3 - 4 days would have to be organized for 8 - 12 participants in order to develop an adequate and systematic training program for Polish sensitivity trainers. Requirements: 2 trainers.
- c. Coaching the group of future trainers through their training program in English spoken studt conferences and development of a Plish program This would require an average of three days of trainers per month over a period of one year.

- d. Organization of a study conference of about 5 days for CODKK staff in order to usefully integrate Sensitivity Training and other participative learning methods in CODKK's management development programs. Requirements: 2 trainers for 5 days field and 5 days home office work.
- e. Coaching in and evaluation of the integrated participative methods in existing programs: one full course (about 10 days) plus a three days study evaluation conference. Requirements: one trainer for about 13 days fieldwork and one week home office work.

6.3. Development and initial implementation of a topmanagement program method for CODKK

The main objective of this subproject is the coaching of CODKK employees in "translating" experience and approach to the Polish situation.

This can be done by "demonstrating" a top management development program to a group of CODKK employees:

- transferring knowledge about the content of the program,
- gaining experience with this specific form of training which this type of program requires (participative learning),
- analyzing an existing situation in a Polish company to experience how Polish managers actually do work, what their conditions and frames of references are.

This last part of the program is done as a pilot study of a Polish company with CODKK employees.

With the objectives of:

- a. Application of new knowledge in the Polish situation.
- b. Analysis of the operating conditions of Polish managers. The methods by which this analysis is done are demonstrated and studied to provide opportunity to repeat this procedure in the future.

This pilot study could provide the basic materials for the next project.

6.4. An integrated management case

For an integrated top management program in which various disciplines are integrated it is essential that the trainers participate as actively as possible in the execution of the program.

This enables a valuable exchange of knowledge and experience between specialists. Business games and case methods allow instruction in group functioning and exchange of technical knowledge. A sensitivity training course can be a highly valuable introduction for a treatment of and training in efficient communicative and decision making processes.

It will be necessary to train a group of game leaders to work with business games to develop cases and handle cases in training programs.

Case development training

A group of CODKK employees will be coached in surveying a small enterprise in Warsaw. The information is gathered in order to develop a major integrated case and a number of smaller relatively simple cases.

The information gathered from the enterprise is organized in such a way that it can be used in a case. Care will be taken that similar surveys can be repeated in other enterprises. by the same group.

Consecutively the following actions will be taken:

- building of a model of the enterprise
- presentation of material and basic information
- descriptions of roles of key personnel
- analysis of major decision making processes

Case handling training

The same group will be coached in demonstrating and testing the case to others. After evaluation final improvements will be made for future external application of a large and several smaller cases.

6.5. Estimation of expert days for the subprojects as described in 6.1., 6.2., 6.3 and 6.4

Implementation of sensitivity training:

a. Sensitivity conference in Poland	
2 trainers with 16 participants.	
(in Poland) 13 mandays per trainer	= 26 mandays
home preparations	= 4 "
reporting	= 3 "
travel	= 4 "
secretarial assistance	
at home	= 2 " [⋆]
Total	<u>37 + 2 mandays[⋆]</u>

[⋆] Secretarial assistance in man days

b. Workshop for 12 people to develop a training program for T-group trainers.

(in Poland) 4 mandays for 2 trainers	= 8 mandays
preparations home office	= 4 "
documentation survey of training possibilities by assistant	= 3 " *
travel (can be omitted if combined with a)	= 4 "
Total	15 + 3 mandays*

c. Coaching a group of future Polish trainers for 1 year (main part in Poland).

per month 3 days	= 36 mandays
preparations 1 day per month	= 12 "
reporting 2 x 3 days	= 6 "
travel (if combined with training conferences)	= 12 "
conference planning, appointments and reservations, detail arrangements and documentation, 1 day per month of an assistant	= 12 " *
contact with Unido 1 day per 3 months	= 4 "
Total	= 70 + 12 mandays*

d. Study conference

5 mandays for 2 trainers	= 10 mandays
preparations home office	= 10 "
reporting	= 3 "
secretarial assistance	= 2 " *
travel	= 4 "
Total	= 27 + 2 mandays *

e. Coaching evaluation integrated program

13 mandays for one trainer	= 13 mandays
preparation home office	= 3 "
reporting	= 3 "
travel	= 2 "
secretarial assistance	= 2 " *
Total	= 21 + 2 mandays *

Summary of subproject sensitivity training:

	<u>Mandays in Poland</u>	<u>Travel</u>	<u>Home Office</u>	<u>Secretarial assistance</u>
a. 8 days lab	26	4	7	2
b. workshop	8	4	4	3
c. coaching sensitivity training	36	16	18	12
d. study conference	10	4	13	2
e. coaching int. training	<u>13</u>	<u>2</u>	<u>6</u>	<u>2</u>
	93	30	48	21

The consultants estimate that about 4 trips to Vienna will have to be made. This estimation does not include the necessary fellowships programs for future Polish trainers.

6.6. Development and initial implementation of a topmanagement program model for CODKK

a. Conference in Poland	
2 trainers and 12 participants	
21 mandays per trainer	= 42 mandays
pilot study of Polish company	= 10 "
development of topmanagement program	
8 mandays per trainer	= 16 "
home office preparations (4 additional experts will be needed)	= 15 "
travel (4 experts included) AA	= 20 "
reporting	= 5 "
secretarial help, translating, documentation	= 30 " A
Total	100 + 30 mandays A

Foreign experts will need 1 trip to Vienna

b. integrated management case	
3 separate workshop conferences with 2 trainers for a group of 12 participants	
Per workshop 4 manday per trainer	= 27 mandays
home office preparations	= 10 "
reporting	= 4 "
secretarial help	= 4 " A
travel AA	= 12 "
Total	53 + 4 mandays A

AA 12 trips to Poland

AAA 6 trips to Poland

Experts will need 1 trip to Vienna

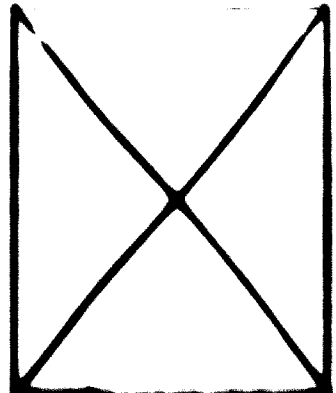
The estimate of time needed presupposes prior participation of this group in the training and pilot study mentioned in 6.4. Otherwise a major part of time of 6.4. will be needed for preparations of case material from a "life situation".

These figures can offer only a general impression of expert time and travel required. Detailed coordinations and scheduling are needed for a definite set-up.

PROGRAM

SENSITIVITY - TRAINING CONFERENCE FILE NUMBER, 7-10-1971

09.00	MONDAY	TUESDAY	WEDNESDAY	THURSDAY	FRIDAY
10.30	<p>INTRODUCTION "S.I. PHILADELPHIA" CONSTITUTES</p>		I ₃ - GROUP	"YOUNG" I ₃ - GROUP	INTRODUCTION OF I ₃ - GROUP
11.00	COFFEE BREAK				
12.30	I ₁ - GROUP		<p>INTRODUCTION OF I₁ - GROUPS AND I₁ - TEAM</p>	<p>INTRODUCTION OF I₂ - TEAM</p>	I ₃ - GROUP
15.00	LUNCH BREAK				
17.30	<p>INTRODUCTION ROLE OF TRAINERS</p> <p>EXPLANATION OF THE PROGRAM</p> <p>COORDINATION OF PROGRAM AND PERSONAL GOALS AND EXPECTATIONS OF PARTICIPANTS</p>		I ₁ - GROUP	I ₂ - GROUP	<p>PLANNING SESSIONS OF I₁, I₂, I₃ - GROUPS</p> <p>I₃ - GROUP</p>
19.30	SERVER BREAK				
20.00		"PAUSE"	"PAUSE"	"PAUSE"	
21.30	<p>PERSONAL GOALS AND EXPECTATIONS IN SMALL GROUPS</p>	I ₂ - GROUP	I ₁ - GROUP	I ₁ - GROUP	



Appendix B

FELLOWSHIP OF FOUR POLISH EXPERTS

Hereafter we shall briefly treat the following points concerning the fellowships:

- 1) Preparation
- 2) Execution of Fellowship Program
- 3) Evaluation of the Program
- 4) Brief Description of the Four Experts

1. PREPARATION OF THE FELLOWSHIP

In Poland, we had lengthy discussions with Mr. E.B. Dobroszek, A.W. Kisiel, Zb. J. Sutyk and W.S. Kozala in order to inventory their training needs. It became apparent that all four experts felt a need to enlarge their social and didactic skills. The main elements of the fellowship program we prepared focused upon these needs. Besides, we tried to fulfill individual training needs by an individual design of the program for each fellow. The four programs thus were based upon a mixture of collective and individual training needs.

2. EXECUTION OF THE FELLOWSHIP PROGRAM

The execution of the program proved to be more difficult than expected, because in the last moment some planned conferences and workshops were cancelled.

As a consequence of this, the fellows had to participate in a sensitivity training course of an institute whose quality we ignored. Furthermore, it obliged the Horoschat - Bosboom consultants to act in a more active role as trainer/hosts. A summary of the program can be found in the reports of the four fellows of April 1972.

3. EVALUATION OF THE PROGRAM

The program can be evaluated from the point of view of the fellows or from that of the Dutch executors.

As the Polish fellows have given their evaluation in their respective reports, hereunder the experiences of the Dutch hosts shall be evaluated. It struck us that in preparing and executing a fellowship program so much time and effort should be devoted to administrative and secretarial matters. This, in part, was due to the fact that the language barrier prevented our Polish guests, to a larger extent than our usual guests, from developing their own activities.

As regards the content of the program, we discovered that a permanent active participation of the Dutch experts was essential in order to bridge the gaps between the Western-European and the Polish situation and to make the fellow's own experiences applicable in their home situation. It was our intention to offer something directly workable in the Polish context, not a mere excursion showing strange but interesting features.

We constantly referred to GOSK and asked our guests to compare their experiences with the Polish situation "is this possible in your department?" "What would that mean for the internal organization of GOSK?" "Does this fit in the working policy of GOSK?" "What would that mean for you personally, in your way of working, in your position, etc."

In our view a systematic reference to the home situation is an absolute pre-requisite for a successful and useful fellowship program.

4. BRIEF DESCRIPTION OF THE FOUR FELLOWS

B. Eubusch

As a psychologist, Mr. Eubusch is primarily interested in the psychology of testing. His main concern is the improvement of the system of selection of Polish Managers. Hence his interest in enlarging his knowledge of criteria of selection, personality factors and measurement of validity of tests.

Organizational problems, structural as well as communicative, are perceived almost uniquely from the selection point of view by Mr. Eubusch.

W.S. Kosmala

Mr. W.S. Kosmala is a pedagogue, and primarily a scientist. Consequently, he felt a constant need to subsume his experiences in a coherent and logical system of conceptions. For him, methodological and conceptual "purity" is of at least as much importance as practical applicability.

A. W. Kisiel

Mr. Kisiel has outstanding ability to acquaint himself rapidly with new problems. He usually was the first to see the practical and theoretical implications of the introduction of new methods and techniques in the Polish situation.

Dr. J. Sedykiel

Mr. Sedykiel is a psychologist and has an inclination towards a primarily personal experiencing of new materials before being able to evaluate them from a more objective point of view. His professional interest focuses upon management development and upon problems related to the synchronization of individual and corporate aims and purposes.

The consultants have cooperated in a most constructive and pleasant atmosphere with their Polish colleagues.

S P R A W O Z D A N I E

I I E K S P E R Y M E N T A L N E G O K U R S U N A T E M A T
L A B O R A T O R N E J M E T O D Y D O S K O N A L E N I A K A D R
K I E R W N I C Y C H

0 - 10 g r u d n i a 1971 r.

o p r a c o w a ł : Z b i g n i e w S t y k i e l

PLAN

I. Wstęp

1. **Geneza kursu**
2. **Organizator**
3. **Cel kursu**
4. **Instruktorzy**
5. **Warunki organizacyjne**
6. **Uczestnicy**

II. Podstawowe założenia teoretyczne metody laboratoryjnej doskonalenia kadr kierowniczych.

III. Przebieg kursu

1. **Etap I**
2. **Etap II**

IV. Podsumowanie.

1. - **Ocena realizacji celu kursu**
2. - **Wyniki kursu**

V. Streszczenie

1. GENEZA KURSU.

Zainteresowanie tzw. laboratoryjną metodą doskonalenia kadr ze strony pracowników CODKK datuje się mniej więcej od r. 1967.

W tym czasie dotarły do nas pierwsze źródłowe materiały opisujące jej ułożenie metodyczne i organizacyjne. Niektóre z tych książek i artykułów zostały przetłumaczone i były nam pomocne w kształtowaniu nowoczesnego punktu widzenia na proces doskonalenia kadr kierowniczych.

Szeroką propozycji dydaktycznych sformułowanych przez metodę laboratoryjną po adaptacji, zostało przez nas zastosowanych na kursach prowadzonych w Ośrodku.

W ramach współpracy CODKK - UNIBO trening laboratoryjny znalazł się wśród tematów z którymi pracownicy CODKK mieli zapoznać się bliżej wykorzystując pomoc ekspertów i stypendia zagraniczne.

Niniejszy kurs jest pierwszym jaki został zorganizowany przez CODKK w związku z przyjazdem do Polski grupy ekspertów UNIBO do spraw metod doskonalenia.

Jest on jednocześnie pierwszym w Polsce kursem prowadzonym metodą laboratoryjną.

2. ORGANIZATOR

Kurs zorganizowany został przez Centralny Ośrodek Doskonalenia Kadr Kierowniczych w Warszawie.

Komórkę odpowiedzialną był Zakład Gospodarki Kadrowej.

2. CEL KURSU

Celem kursu było praktyczne zapoznanie wybranej grupy pracowników CODKI z laboratoryjną metodą doskonalenia kadr kierowniczych oraz wypracowanie koncepcji wdrażania tej metody do praktyki CODKI.

4. INSTRUKTORZY

Kurs prowadzony był przez trzech ekspertów UNIDO narodowości holenderskiej

- specjalistów w zakresie doradztwa organizacyjnego i doskonalenia kadr - pracujących aktualnie w firmie doradczej Bosboom - Hegener.

- | | |
|---------------------|-------------------------------------|
| 1. JAN IRMEL | lat 38, socjolog
kierownik grupy |
| 2. BEN OUDE BRUNINK | lat 36, psycholog |
| 3. JOOP QUINT | lat 29, psycholog |

B. WARUNKI ORGANIZACYJNE I SPRZET TECHNICZNY

Kurs zorganizowany został w dniach 6 - 16 grudnia 1971 r. Zgodnie z przyjętą koncepcją pracy wyodrębniono dwa etapy kursu:

ETAP I - 4 dniowy, w okresie 6 - 10 grudnia w Jabłonie, poświęcone praktycznemu sprawdzeniu metody laboratoryjnej na uczestnikach kursu w postaci tzw. treningu wrażliwości.

ETAP II - 3 dniowy w okresie 13 - 16 grudnia, w Radziejowicach, którego zadaniem było przetestowanie metody i wypracowanie koncepcji jej wdrożenia do praktyki COBKK.

W obu przypadkach, warunkiem niezbędnym było całkowite oderwanie uczestników od aktualnych zadań zawodowych i spraw osobistych i zapewnienie warunków do całodziennego, wymagającego pełnej koncentracji pracy na kursie.

W związku z powyższym kurs sfinalizowano w odległych od Warszawy Domach Pracy Ministerstwa Kultury i Sztuki /Radziejowice/ Polskiej Akademii Nauk /Jabłonna/.

Dla zapewnienia technicznej strony opracowywanie w trakcie kursu różnorodnych materiałów dydaktycznych konieczny był udział wykwalifikowanej sekretarki ze znajomością języka angielskiego.

Podczas kursu wykorzystywano następujące środki techniczne:

- tablice stojące do plansz,
- plansze papierowe
- pisaki spirytusowe
- maszynę do pisania

Wszystkie zajęcia prowadzone były w języku angielskim.

6. UCZESTNICY

Uczestnikami kursu byli pracownicy merytoryczni CDRK oraz dwóch pracowników Resortowego Centrum Organizacji i Mechanizacji Przemysłu Maszynowego.

W Etapie I uczestniczyło 19 osób,

w Etapie II uczestniczyło 11 osób.

Uczestnicy reprezentowali różne Zakłady Centralnego Centrum i pochodzili z różnych stanowisk w hierarchii służbowej.

II. Podstawowe założenia teoretyczne metody laboratoryjnej doskonalenia kadr kierowniczych.

Tzw. Metoda laboratoryjna doskonalenia kadr, pojawiła się w okresie, gdy w różnego typu organizacjach podważona została zasada bezwzględności przestrzegania pewnych czysto racjonalnych przesłanek funkcjonowania instytucji.

Ta odległa od życia racjonalność przejawiała się między innymi w następujących stwierdzeniach:

1. Każda organizacja winna posiadać ściśle określone cele i tylko wokół nich koncentrować się może tzw. pozytywna dla organizacji - aktywność pracowników.
2. Efektywność współdziałania ludzi maleje w miarę jak w zachowaniu ich występują coraz więcej elementów emocjonalnych.
3. Najlepszą motywacją skutecznego współdziałania ludzi jest:
 - kierowanie ich działaniem,
 - określanie zakresu odpowiedzialności i form kontaktu,
 - dbanie o funkcjonowanie formalnego systemu nagród i kar.

Psycho-socjologiczna analiza trudności jakie aktualnie występują w większości organizacji, pozwoliła określić szereg negatywnych konsekwencji "wynawazona" przez te organizacje powyższych zasad.

Oto trzy podstawowe:

1. Zmniejsza się dopływ do kierownictwa informacji o wzajemnym oddziaływaniu pracowników na siebie. Sama kadra kierownicza nie wykazuje zainteresowania tymi informacjami.

2. Kadra kierownicza oraz pracownicy szeregowi sa czynią unikając wszelkiego ryzyka.
poszukuje się stabilizacji a w związku z tym coraz trudniej jest zrozumieć i spróbować nowe poglądy i działania.
3. W konsekwencji powyższych zjawisk zmniejsza się u kierowników skuteczność współdziałania z ludźmi. Problemy ludzkie w organizacji nie są dostrzegane, doceniane i umiejętnie rozwiązywane. W wyniku pojawiają się zachowania obronne i czynności dodatkowe /zabezpieczające jednostkę/ nie mające nic wspólnego z dobrem instytucji i ogółu pracowników.

W konkluzji powyższych rozważań stwierdzić należy iż dla zabezpieczenia właściwego funkcjonowania każdej instytucji konieczne jest doprowadzenie do uznania trzech dodatkowych głosek tzw. filozofii zarządzania:

1. Współdziałanie ludzi występuje nie tylko wokół działań zmierzających do osiągnięcia celów produkcyjnych organizacji
- kształtują się one także wokół celów od których zależy sprawne jej funkcjonowanie i przystosowanie do środowiska.
2. Skuteczność współdziałania wzrasta w miarę jak wszystkie zachowania człowieka
- racjonalne - ku celom produkcyjnym i
- interpersonalne - ku ludziom - zostają uświadomione i ujawnione.
3. Na skuteczność współdziałania wpływa w ogromnej mierze autentyczność stosunków wzajemnych, okazywanie wewnętrzznego zaangażowania oraz uzyskiwanie od otoczenia oceny postępowania jednostki.

Metoda laboratoryjna poprzez ściśle połączenie elementów zadaniowych /produkcyjnych - związanych z celami pracy/ z interpersonalnymi /związanymi z procesem pracy/ wykazała niemałą skuteczność tego podejścia.

Dla uzyskania spodziewanych efektów, niezbędne stało się także zaplanowanie procesu uczenia się w ramach którego specyfikano, kontaktując się dopiero środowisko ludzi uczących się, szczególnie by wysoki wartości twórcze w naturalności zachowań ludzkich i w ich analizie.

To środowisko tworzone jest przez całość warunków metodyczno-treściowych i organizacyjnych oraz przez uczestników i określano mianem "Laboratorium".

Oto kilka założeń teoretycznych takiego procesu uczenia się:

- 1/ Ludzie wymagają zaufania przed przystąpieniem do realizacji określonych celów.
- 2/ Im bardziej członkowie grupy partycypują w pracy grupy tym bardziej korzystają z jej doświadczenia.
- 3/ Należy prezentować swe odczucia nie tylko ^{przez} słowa lecz także poprzez inne formy zachowań.
- 4/ Grupa jest wzmocniona poprzez odkrycie indywidualnych różnic a nie poprzez koncentrowanie się na podobieństwach i jednorodności.

PROCES PRZEMIA. SIE

WYJŚCIE

WARTOŚCI
ZACHOWANIA
KULTURALNE

LABORATORIUM

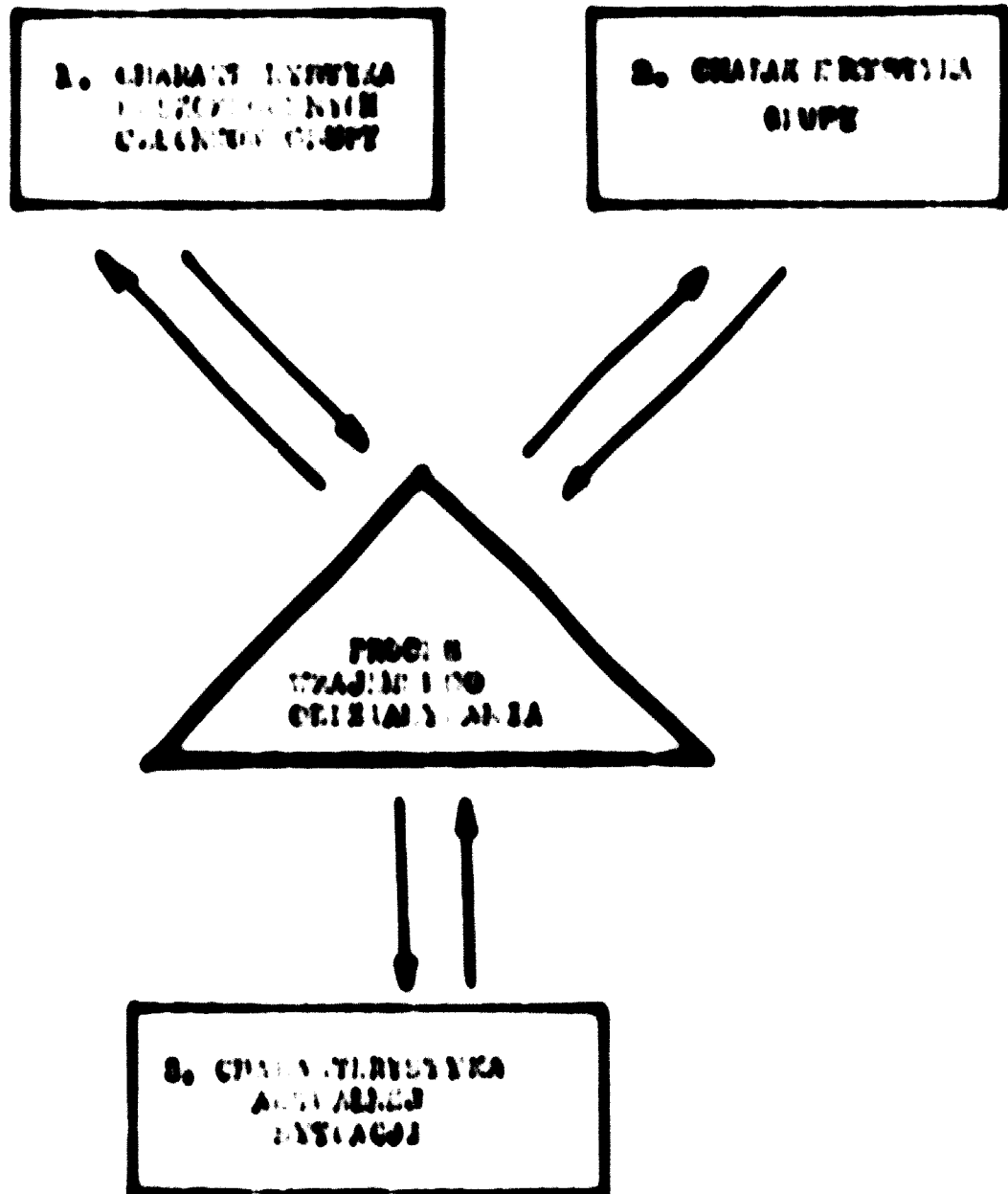
WARTOŚCI KULTURY
WARTOŚCI WARTOŚCI
WARTOŚCI WARTOŚCI
WARTOŚCI WARTOŚCI
WARTOŚCI WARTOŚCI

WYJŚCIE

- WARTOŚCI KULTURY
- WARTOŚCI
- WARTOŚCI
- WARTOŚCI
- WARTOŚCI
- WARTOŚCI
- WARTOŚCI
- WARTOŚCI

WARTOŚCI WARTOŚCI WARTOŚCI WARTOŚCI WARTOŚCI WARTOŚCI WARTOŚCI WARTOŚCI

Koncentracja się na analizie procesu najważniejszego oddziaływania ludzi na siebie metodą laboratoryjną odczyna warunków do wywołania się na temat a następnie, następujących elementów:



Wzajemne a powyższym schematem elementy nie wpływają na siebie wzajemnie.

Aby eksperymenty sprawdzić skuteczność tych porażeń, w porównaniu możemy się w laboratorium winny występować następujące zjawiska

2. Przerwanie ciągła praca

Kiedy z koncentracją musi mieć miejsce przerwa i dostrzeżenie opóźnienia w czasie pracy i wykonać czynności.

2. Spóźnienia z pracy

W pewnych warunkach pracy człowieka może korzystać efektywnie pracy w czasie przerwy nie użyć się do nich.

Aby proces ten wystąpił konieczne jest odwołanie od innych ludzi systematycznie i regularnie wziętych dotyczących zachowania.

2. Atakowanie

Konflikty i brak nastawienia obrotu stwarza konieczne warunki dla wystąpienia dwóch postawowych, wyżej wymienionych zjawisk.

2. Skierowanie praca

Kapitał uwzględnienie doświadczeń i kierowanie ich z teorią uwzględnia tworzenie tzw. ulepszeń pracowniczych ułatwiających pracę w czasie laboratoryjnych do codziennej pracy.

2. Inkorporacja

Aby nastąpiła rzeczywista zmiana zachowania jednostki konieczne jest ustanowienie nowych form zachowań już w laboratorium.

4. Nowe uciążliwie doświadczenia

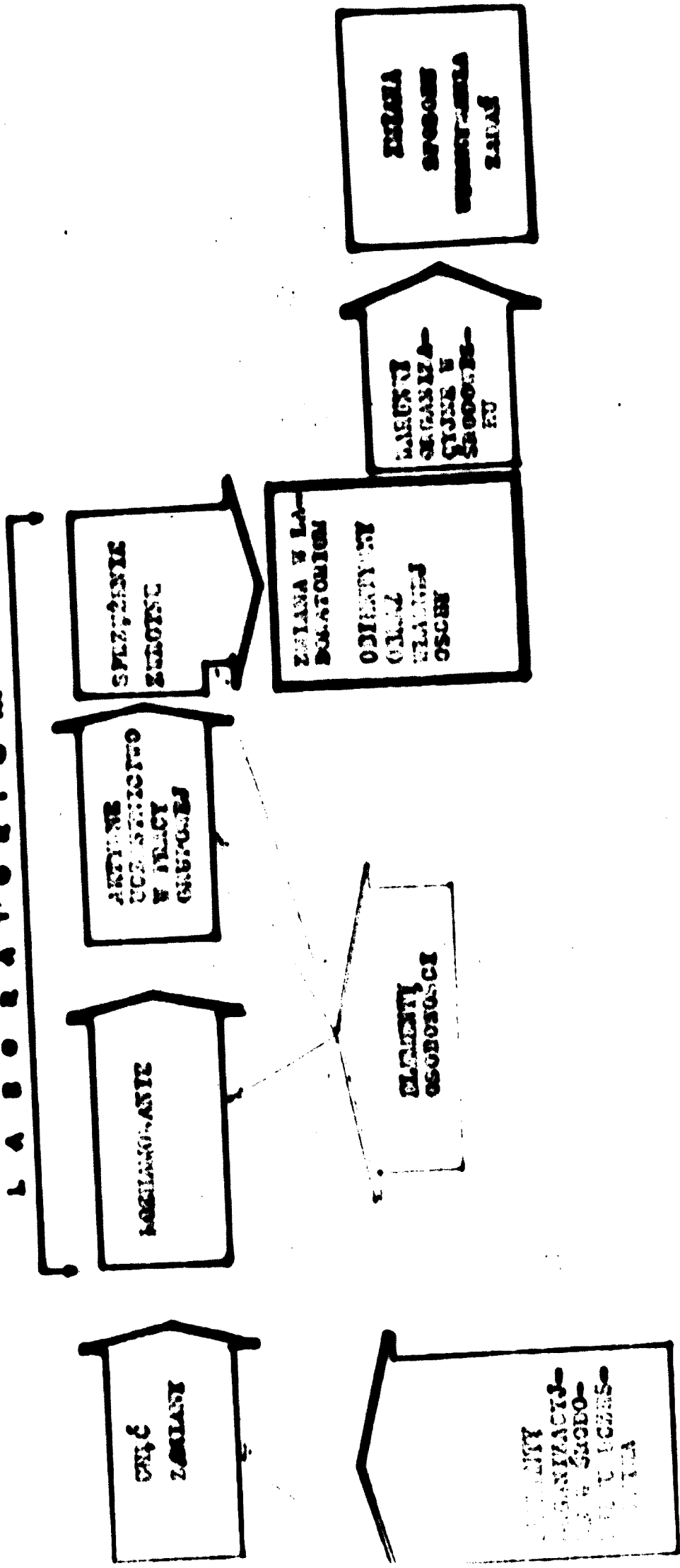
Według wyliczeń ze szkół doświadczeń uciążliwy
się głównie poprzez atakowanie i cytowanie.
Uciążliwie głównie poprzez ujawnianie zachowań natural-
nych i uciążliwie znacznie jest uciążliwie uciążliwie.

Stawione sobie przez siebie i historyjną uciążliwych celów

- wywołanie
- obserwacji i
- zjawy

**Różnorodnych form zjawy i uciążliwych w znacznej mierze
kategorycznie uciążliwych uciążliwych uciążliwych i orga-
nizacyjnych tego typu uciążliwych.**

L A B O R A T O R I U M



PRZEBIEG PROCESU ENIAE.

ETAP I

Jablonna - Dom Wjazdów i Konferencji PAM

6 - 10 grudnia 1971

Cel etapu I

Umocnić i uosobić u uczestników przeżycia autentycznej sytuacji szkoleniowej wyst. w metodzie laboratoryjnej poprzez poddanie ich tzw.

treningowi wrażliwości.

Cel treściowy treningu:

- pomoc w uobryceniu obrazu własnej osoby
- podwyższenie świadomości dotyczącej funkcjonowania w grupie

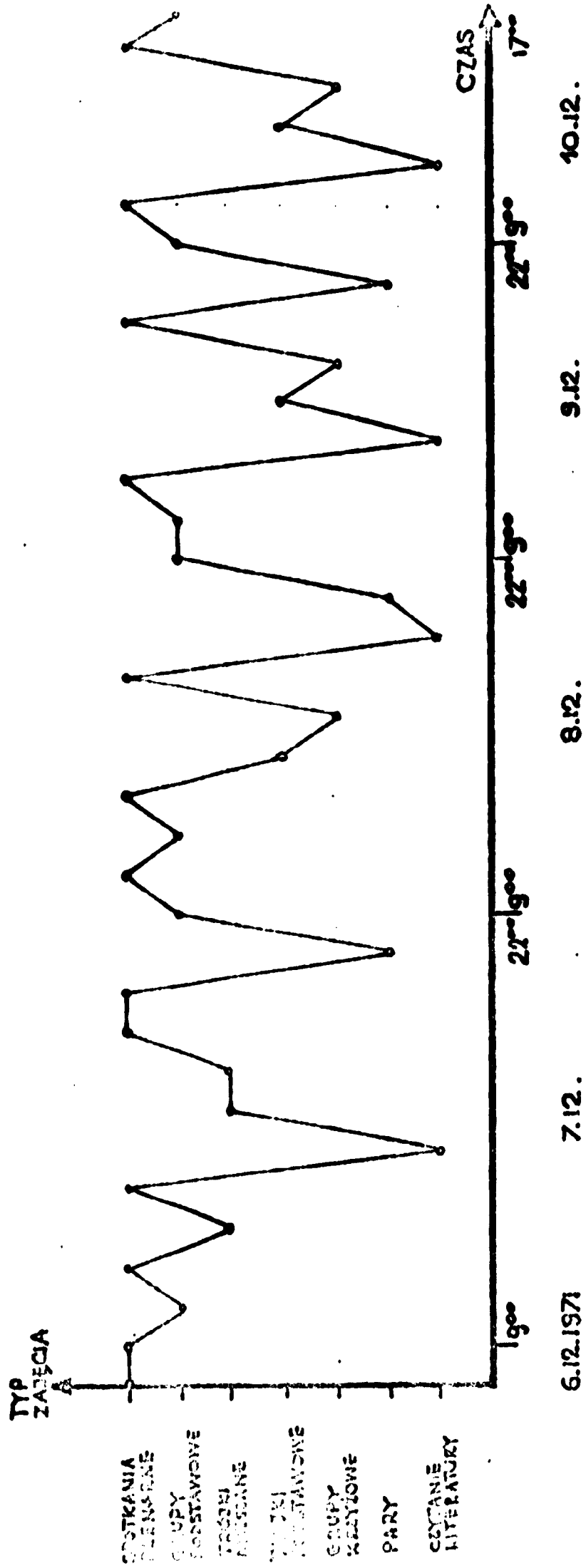
Przebieg zajęć I etapu

Podczas I etapu kursu pracę całej grupy uczestników charakteryzowało niespotykane dotychczas przez nas na różnego typu szkoleniach napięcie czasu i różnorodność form tej pracy.

Ochłonili pierwsze spotkanie ogólne w dniu 6.12. o godz. 20⁰⁰ poprzez entery dalaze dni /7 - 10.12./ do momentu spotkania końcowego w dn. 10.12. o godz. 16⁰⁰ podlegaliśmy nieustannym, logicznym zmianom organizacyjnym. Dotyczyły one głównie składu zadań i metod pracy grup.

Dynamikę tych przegrupowań dobrze oddaje graficzne ujęcie programu zajęć.

ETAP I. JABLONNA 6-10.12.1971
GRAFIK PROGRAMU ZAJĘĆ



Pierwsze dwa zajęcia miały charakter spotkań ogólnych na których uczestnicy podzieliли się swoimi oczekiwaniami względem kursu oraz wysłuchali wykładu na temat filozofii laboratoryjnej metody doskonalenia.

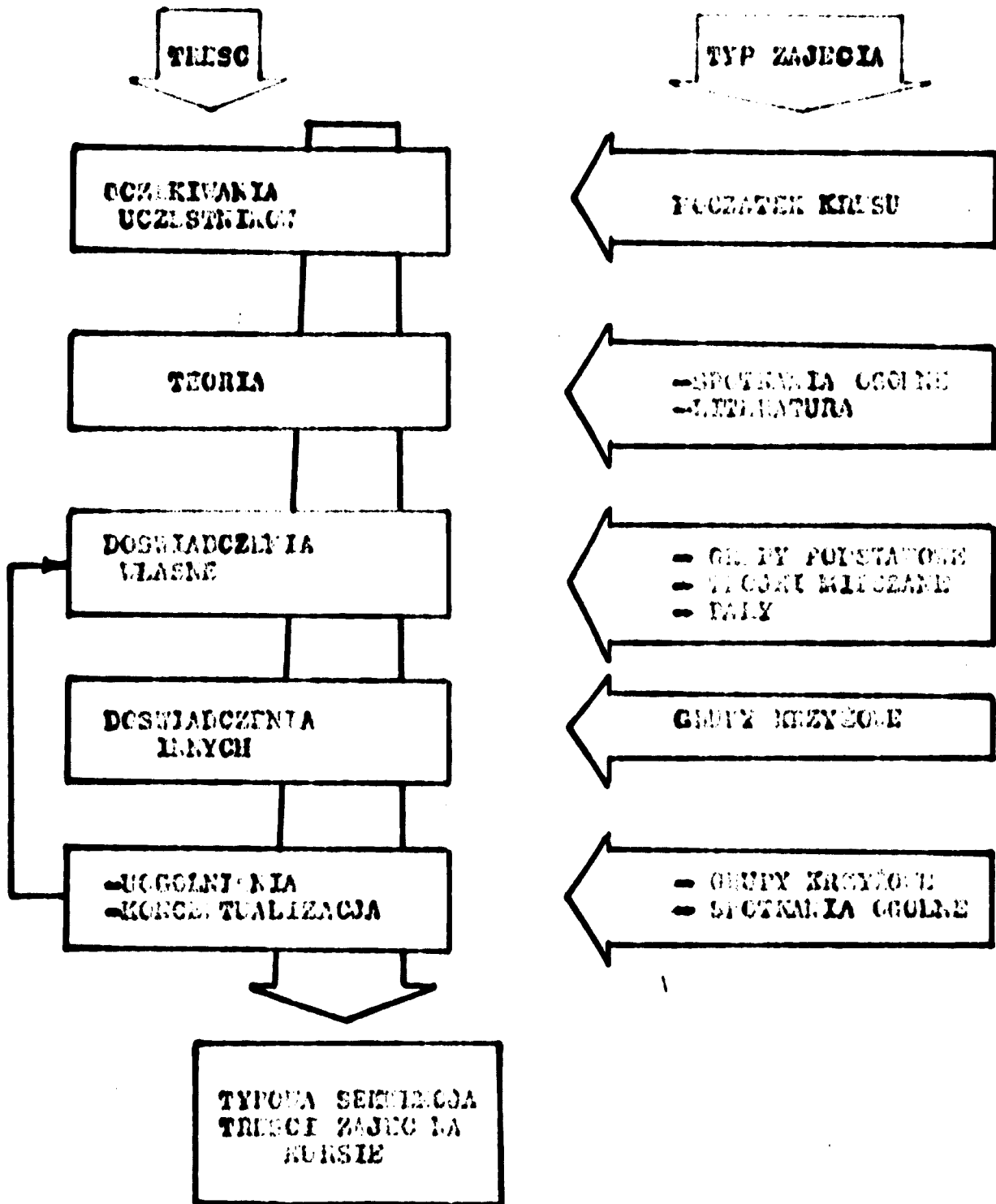
Istotne będzie wspomnienie o bieżąco o kilku podstawowych funkcjach spełnianych przez spotkania ogólne.

Były one - forum na którym składane były sprawozdania z wyników poszczególnych etapów pracy na kursie,

- dyskutowano na temat tych wyników i uogólniono je,
- uzyskiwano niezbędną teoretyczną podstawę analizy wybranych problemów
- ustalono zadania kolejnego etapu pracy
- ustalano warunki organizacyjne realizacji tych zadań.

- podział na grupy
- czas pracy
- formę sprawozdań

Należy podkreślić iż mimo tak bogatego programu czas trwania spotkań nie przekroczył nigdy 60 min.-

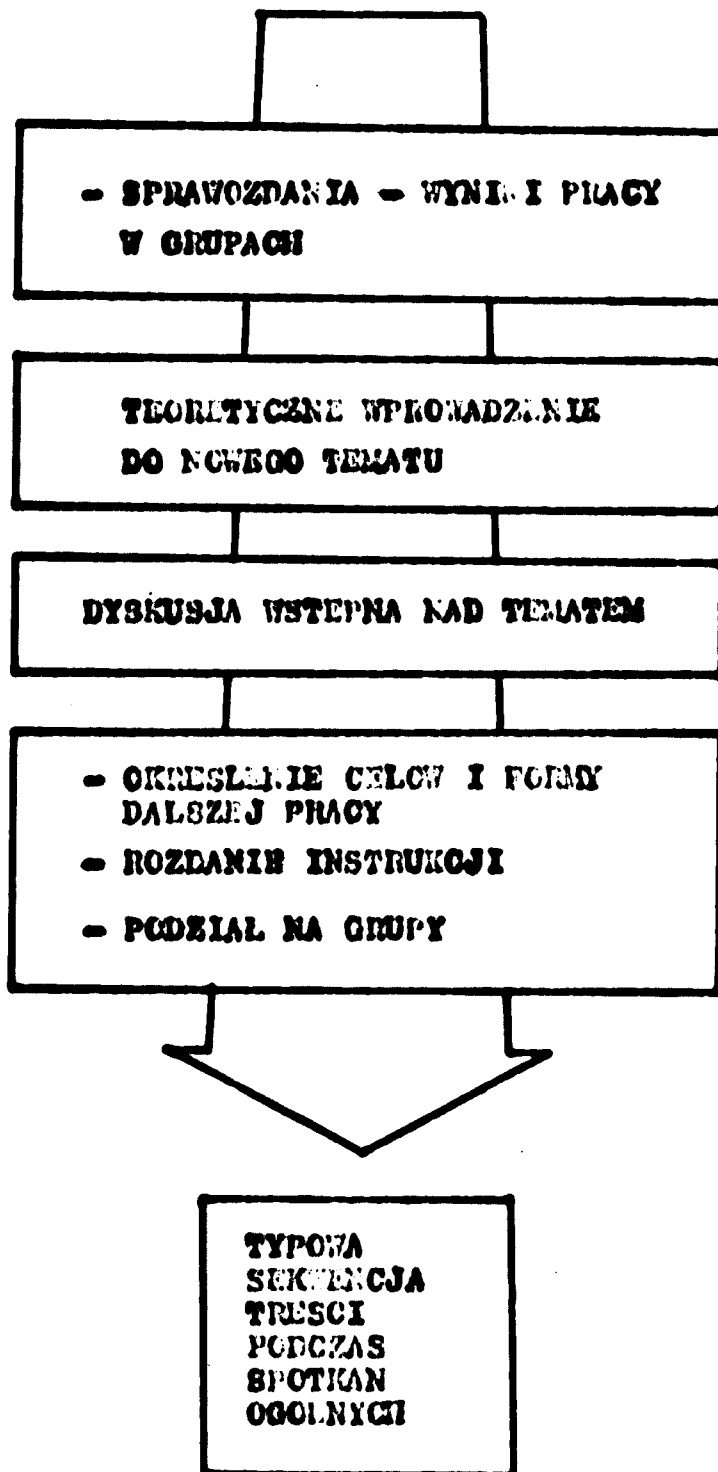


Niektóre tematy występujące na Spotkaniach Ogólnych

- Uczenie się poprzez doświadczanie
- Sprzętowanie swrotne i inne formy pomocy wzajemnej
- Potrzeby interpersonalne uczestników
o rozwój grupy.
- Formy wpływów, pojęcie władzy
- Problemy emocjonalne w grupach i w organizacjach

**ORGANIZACJA PRACY PODCZAS
SPOTKAN OGOLNYCH**

/Maksymalny czas trwania 60 minut/



Na drugim spotkaniu ogólnym całość uczestników została podzielona w sposób losowy na dwie tzw. grupy Podstawowe.

Stanowiły one dla nas wszystkich największą niespodzianką metodyczną, są także tym elementem programu, którego istotę niezmiernie trudno jest opisać słowami.

Grupa podstawowa - tworzy zespół ludzi zbierających się dla wspólnych poszukiwań efektywnych, możliwych dla nich do stosowania, sposobów zachowań w sytuacjach społecznych. Konieczność tak ogólnego opisu celu istnienia tych grup wynika z założonej z góry ich bezprogramowości. Zgodnie bowiem z założeniami teorii nie można skutecznie poszukiwać nowych sposobów zachowań, gdy przyjmiemy się istniejące dotychczas, uznane za nieefektywne założenia organizacyjne i programowe. Nie wolno skazywać twórczych poszukiwań - jakie rzeczywiście wystąpiły w trakcie naszych spotkań - żadnym uprzednim ustaleniom dotyczącym celu i sposobów jego osiągnięcia.

Toteż nasze Grupy Podstawowe przechodzące poprzez kolejne fazy - milczenia, chaosu, poddawania się dominacji poszczególnych członków i dezorientacji, osiągały coraz wyższy stopień świadomości dotyczącej dynamiki pracy grupowej i w sposób swobodny, niewerbalny, uzyskiwały wspólny dla członków punkt widzenia.

Problemy szczególne jakie stawały przed każdym z członków grupy obejmowały m.innymi pytania:

- co się dzieje w grupie
- co się dzieje we mnie samym w danej chwili,
- jak powinienem zareagować
- jak zareagowałem rzeczywiście
- jak moe zachowanie wpłynęło na grupę
- jak postrzegam swą grupę
- jak grupa postrzega mnie itp.

Cechami charakterystycznymi dla pracy Grupy Podstawowej były m.in. innymi

- liczniejšie niż normalnie sprzeczności swrotne dotyczące zachowań,
- proces uczenia się odbywał się poprzez ekspozycję swoich zachowań i poglądów, odbieranie sprzeczności swrotnych, analizę sytuacji, wypróbowywanie nowych form zachowań, akceptację ich lub odrzucenie i poszukiwanie nowych.
- obecność instruktora przybliżała tę sytuację laboratoryjną do praktyki /szybko występuje w niej kierownik lub inny autoritet/ .
Instruktor wpływał w minimalnym stopniu na przebieg procesów w grupie, stabilizował zbytne napięcie emocjonalne, stawiał pytania otwarte, pomagał w analizie itp.

Faktem, który należy szczególnie podkreślić była możliwość dyskutowania korzyści wynikających z istnienia grupy na rzecz poszczególnych członków grupy i ich indywidualnych problemów. Powszechny był szczególnie pozytywny stosunek uczestników do tego typu zajęć.

Dalsze typy zajęć na kursie ukierunkowane były wyraźnie na określone każdorazowe zadania. Skład tych grup zadaniowych i formy ich pracy ustalano były zawsze na poprzedzających je Spotkaniach Ogólnych i pod kątem celów jakie miały realizować.

Np. występujące z kolei w programie zajęcia w tzw. Zajęciach Miesiastnych /patrz grafik programu/ dostarczyć miały uczestnikom doświadczeń własnych i materiałów z obserwacji związanych z przekazywaniem innym ludziom sprzeczności swrotnych i udziałem w innych formach.

Przed zajęciami remontowej strażnicy materiały drukowane w formie wypisów literatury i dokładne instrukcje z podziałem ról.

Każdy z określonych zawodów członków tego zespołu pełni kolejno następujące role:

1. - prowadzącego o pomoc i otrzymującego ją,
2. - udzielającego pomocy,
3. - obserwatora procesu udzielania pomocy

Do każdej z trzech następujących po sobie fazach działania w czasie ćwiczeń należą: analiza doświadczeń, swobodne i pełne, w postaci innych wyrażonych ról, kontynuacja wspólna analiza i ocena sytuacji.

Niektóre z nich, jak: analiza na stanowiskach i ról, w odnośnych:

- funkcję jednego z ról, nie ma opo indywidualnego problemu,
- funkcję przyjęcia danej postaci przez osobę "doradcy",
- funkcję wzięcia się do pracy w przedstawiany im problem,
- funkcję i zachowanie tej osoby "doradcy" przez "prowadzącego o pomoc" itp.

W ten sposób stymulowane pojawienie się wartościowych sposobów zachowania w sytuacjach Grup i oddziaływań.

Aby wartość tych ról, była nie ograniczona jedynie do czasu w charakterze jednej z ról, lecz aby nie z nich także poligon doświadczalny, trzeba od pomysłów, zasobów teoretycznych, przedstawić w programie, w jaki sposób. (Zob. str. 10, Kryzysowa). Inicjatywa i one w nich, trzy osobnych zespołów, pochodzących z różnych Grup i oddziaływań.

Kończy to, odbywając także w dniach spotkań, naradzone
musiał być przez nas indywidualnie przygotowane.
Spotkania te zostały, z pominięciem, zrealizowane w dniach
Grup Krzyżowych.

Paroleja i jej treść, obejmująca również i dniach, w których
i procedury występujących w dniach i dniach i dniach.

Analiza to porównanie tych dniach i dniach i dniach
Spotkania Ogólnego i dniach i dniach i dniach,
określony w dniach i dniach i dniach.

W ten sposób porównanie spotkań i dniach i dniach i dniach
a następnie należy również i dniach i dniach i dniach
Grup Krzyżowych.

Stwierdzenie i dniach i dniach i dniach i dniach i dniach
porównanie dniach i dniach i dniach i dniach i dniach
Grup i dniach i dniach i dniach i dniach i dniach
określony w dniach i dniach i dniach i dniach i dniach.

Tylko w ten sposób aktualność i dniach i dniach i dniach i dniach
określony i dniach i dniach i dniach i dniach i dniach
określony i dniach i dniach i dniach i dniach i dniach.

Grupy Krzyżowe przygotowały w dniach i dniach i dniach i dniach
określony i dniach i dniach i dniach i dniach i dniach
określony i dniach i dniach i dniach i dniach i dniach.

Tego typu sposób dydaktyczny w dniach i dniach i dniach i dniach
określony i dniach i dniach i dniach i dniach i dniach
określony i dniach i dniach i dniach i dniach i dniach.

- doświadczenia w sobie i tym,
- uświadomienie sobie i tym doświadczenia
- analizowanie i dniach i dniach i dniach i dniach i dniach
- uświadomienie doświadczenia.

Na zakończenie spotkania w tych dniach i dniach i dniach i dniach
określony i dniach i dniach i dniach i dniach i dniach

Drugie, forma Spotkaniem Grup Podstawowych, wyjątkowo oryginalną formą pracy na kursie były tzw. Spotkania z Karach.

Wystąpiły one trzykrotnie w programie kursu, zawsze pomiędzy Spotkaniem Ogólnym a Spotkaniem Grup Podstawowych.

Główną ich funkcją było psychologiczne rozmawianie i rozgranie uczestników przez tę specyficzną formę aktywności jakiej wymagały spotkania Grup Podstawowych.

Kary - tolerowały się swobodnie na zasadzie wzajemnej zgody w ramach każdej z Grup Podstawowych i przez okres 30-40 minut zajmowały się omawianiem interesujących je problemów.

Jak wynika z uwag uczestników w związku ze ścisłą integracją treści programowych z oczekiwaniami programu /uzyskana w sposób nieformalny, bez jakiegokolwiek nacisków/ tożsamość tych osób koncentrowała się na sprawach ważnych dla przebiegu kursu.

Jedynym tej oryginalnej formy pracy na kursie świadczym również dobitnie o zaufaniu oraz wysokiej ocenie uczestników przez prowadzących zajęcia ekspertów.

Czytanie opracowań teoretycznych

Już przed rozpoczęciem kursu uczestnicy otrzymali wstępne materiały informacyjne o metodzie w formie druków.

Podczas trwania kursu przekazywane były uczestnikom sukcesywnie, określono porządek drukowanych materiałów, teoretycznych pomagających im uchwycić istotę i zakres pracy na najbliższych zajęciach.

Niektóre z tych materiałów należało przestudiować obowiązkowo przed kolejną turą zajęć - stąd uwzględniony w grafiku czas pracy nad nimi.

Po rozdaniu reszty tych materiałów każdy z uczestników posiadał skompletowane opracowanie teoretyczne na temat metody laboratoryjnej /w języku angielskim/.

Wnioski końcowe po I Etapie

Metodyczna.

1. Osobiste przebadanie określonej metody poprzez poddanie się jej oddziaływaniom wydaje się najlepszym sposobem uzyskania wiedzy o tej metodzie.
2. Ograniczenie czasu trwania wykładów i zastępowania ich samodzielnym studiowaniem dobranych partii materiałów sprzyja uczeniu się.
3. Najbardziej intensywno wykorzystanie czasu na kursie /rozejście od 8⁰⁰ do 22⁰⁰ z przerwami na posiłki/ w związku z przemyślanym programem i sprężystą realizacją, sprzyjało procesowi uczenia się i było akceptowane przez uczestników
4. Zlokalizowanie kursu w warunkach zapewniających spokojną i całodzienną pracę, jest jednym z podstawowych składników jego sukcesu.

Wyniki praktyczne

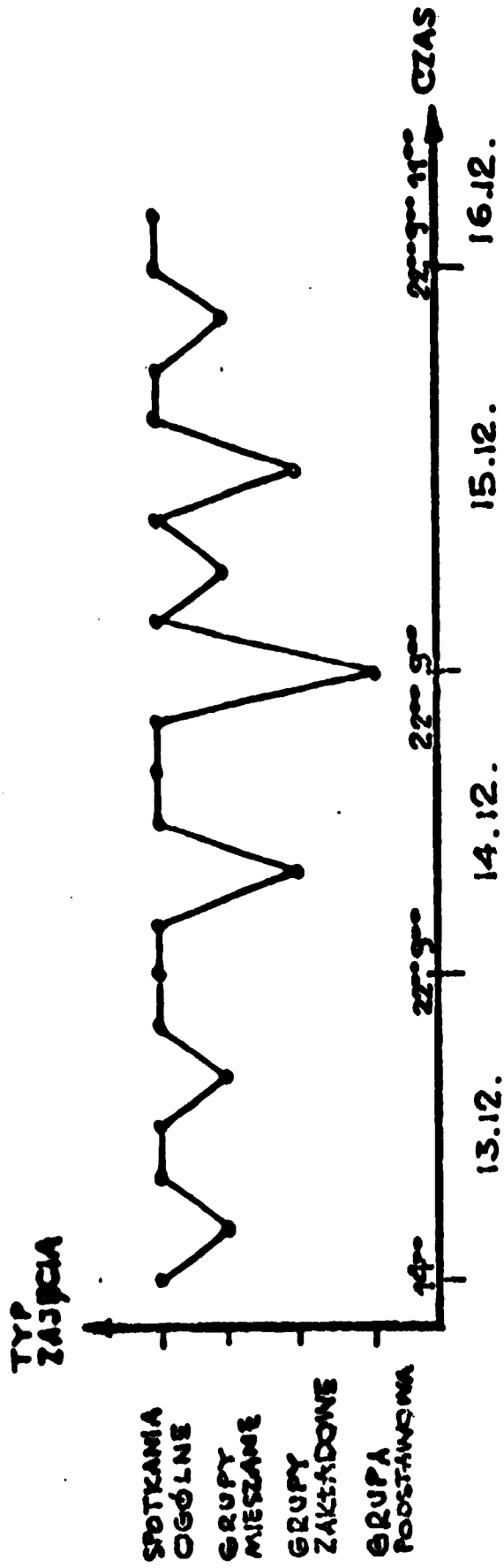
1. Poprzez udział w kursie uczestnicy mieli okazję uświadomić sobie swego zachowań utrudniających im współpracę z innymi ludźmi.
2. Kurs pozwolił na kontaktację własnych wyobrażeń dotyczących siebie samego z opiniami innych ludzi.
3. Przeprowadzony w różnych sytuacjach społecznych trening zachowań pozwolił na wyrobienie w sobie większej zdolności do "wczuwania się" /empatia/ w odczucia innych ludzi.
4. Zwiększono umiejętność obserwowania ludzi, wyrobiono zdolność koncentracji uwagi na wypowiedziach innych i powstrzymanie się natychmiastową ocenę sposobów zachowań.

ETA P II

Cel.

Przygotowanie planu działania
skierującego do wdrożenia metody
laboratoryjnej w praktyce GODEK.

ETAP II . RADZIEJOWICE 13-16.12.1971
GRAFIK PROGRAMU ZAJĘĆ



Przebieg zajęć II Etapu

Zajęcia II etapu kursu miały jednoznacznie "zadaniowy" charakter.

Zgodnie z celem tego etapu, należało rozszerzać w bliższym związku problemy samej metody laboratoryjnej jak i wybrane problemy środowiska CODKIK, na grunt którego zamierzaliśmy ją przenieść.

Rytm i natężenie pracy znane nam z etapu I zostało utrzymane - zajęcia trwały od godz. 9⁰⁰ do 22⁰⁰ z przerwami na posiłki.

Łączony grafik programu, pracy pokazuje typowe następstwo zajęć: spotkania ogólne jako punkt wyjścia dla pracy w małych grupach a zarazem forum sprawozdawcze wyników tej pracy.

Tzw. "Małe grupy" obejmowały tym razem zespoły dwóch rodzajów: Tzw. Grupy Mieszane i Grupy Zakładowe.

1. Grupy Mieszane

Zespoły 3-4 osobowe, dobierane losowo, omawiające sprawy dla których rozwiązanie wartościowe było ujawnienie się indywidualnych punktów widzenia.

Oto tematy rozważań w tych grupach:

- osobiste doświadczenia z I etapu
- silne i słabe punkty programu I etapu
- sposoby wykorzystania uzyskanej w I etapie nowej wiedzy i doświadczeń
- aktualne cele CODIEK
- Pytania dotyczące zastosowania metody laboratoryjnej w praktyce holenderskiej firmy Bosboom i Hegener.
- Ocena programu i pracy uczestników podczas II etapu

Podczas II etapu odbyły się estery spotkania tych grup.

2. Grupy Zakładowe

3-4 osobowe zespoły, dobiecane z członków określonego Zakładu CODKK i rozwijające problemy dla których rozwiązanie potrzebne były wspólne doświadczenia z pracy w CODKK.

- inwentaryzacja różnych rodzajów prac występujących w Zakładzie dla realizacji jego celów
- określenie warunków jakie winny być spełnione aby metoda laboratoryjna mogła być stosowana w CODKK
- jakie działania winniśmy podjąć w tym celu dla wdrożenia metody laboratoryjnej do naszej praktyki.

Podczas II etapu odbyły się 2 spotkania tych grup.

Na Spotkaniach Ogólnych obecni byli zawsze wszyscy trzej eksperci - biorący aktywny udział w pracy grupy:

Nie bez znaczenia było rozmieszczenie się ekspertów w trzech różnych miejscach stołu obrad, w których uzyskiwać oni mogli maksymalną liczbę informacji o aktualnej pracy grupy.

Poszczególne spotkania przewodniczył zawsze jeden z ekspertów Oprócz wymienionych już tematów pracy w Małych Grupach, które analizowane były także na Spotkaniach Ogólnych dodatkowo omówiono na nich:

- strukturę organizacyjną CODKK

/informacja uczestnika/

- Zastosowania metody laboratoryjnej w Holandii ze

szczególnym uwzględnieniem formy Bosboom i Hogoner

/informacja eksperta/

W trakcie II etapu zorganizowane jedno spotkanie całości uczestników wg znanych z I etapu założeń tzw. Grupy Podstawowej. Jednym z celów tego spotkania było stworzenie możliwości ujawnienia się indywidualnych potrzeb uczestników silnie przytłumionych przez napięty program pracy.

Ostatnio dwa Spotkania Ogólne poświęcone były dyskusji na temat wyników i doświadczeń uzyskanych podczas II etapu.

Podkreślano na nich:

nowoczesność podejścia do zagadnień i formy pracy grupowej

- niecodzienną intensywność pracy na kursie

- uzyskanie indywidualnych korzyści z udziału w kursie

- możliwość praktycznego ujmowania zagadnień psychologicznych i socjologicznych występujących w zarządzaniu,

- bezpośrednią korzyść z kursu dla praktyki w CODKK

- właściwy klimat pracy

- uciążliwość emocjonalnego związania uczestników z celami kursu.

Podsumowanie

1. Ocena realizacji celu kursu

Cel kursu został w całości osiągnięty.

1. Uczestnicy zapoznali się praktycznie z laboratoryjną metodą doskonalenia kadr
2. Wypracowano koncepcję wdrażania metody do praktyki CODKK

2. Wyniki kursu

a/ dla uczestników

1. - uzyskano ściślejszą integrację wśród grupy pracowników CODKK biorących udział w kursie co ułatwi im dalszą współpracę na terenie CODKK
2. - wg informacji zainteresowanych kurs pozwolił na dostrzeżenie własnych błędów w postępowaniu i umożliwił zmianę szeregu form zachowań
3. - kurs umożliwił lepsze zaznajomienie się z celami CODKK i działalnością poszczególnych jego Zakładów
4. - uczestnicy zdobyli przekonanie co do wysokiej wartości i celowości stosowania poznanej metodyki.

w/ dla CODIK

1. Podwyższenie kwalifikacje wszystkich biorących udział pracowników

2. Wypracowanie następujący program wdrażania metody laboratoryjnej do praktyki CODIK

/1/ Studiowanie literatury:

/2/ Przetłumaczenie wybranych pozycji literatury na język polski i wydanie ich,

/3/ Popularyzacja wiedzy o S.T.

a/ wewnątrz CODIK

- w drodze formalnej /biuletyn - CODIK, raport/
- " nieformalnej /rozmowy z pracownikami CODIK/

b/ na zewnątrz CODIK

- w drodze formalnej /artykuły w czasopiśmie/
- nieformalnie, poprzez kontakty indywidualne

/4/ Zaprojektowanie programu szkolenia trenerów

/5/ Zorganizowanie konferencji nt. pracy w grupie

/6/ Rozpropagowanie S.T. wśród kadry kierowniczej przemysłu

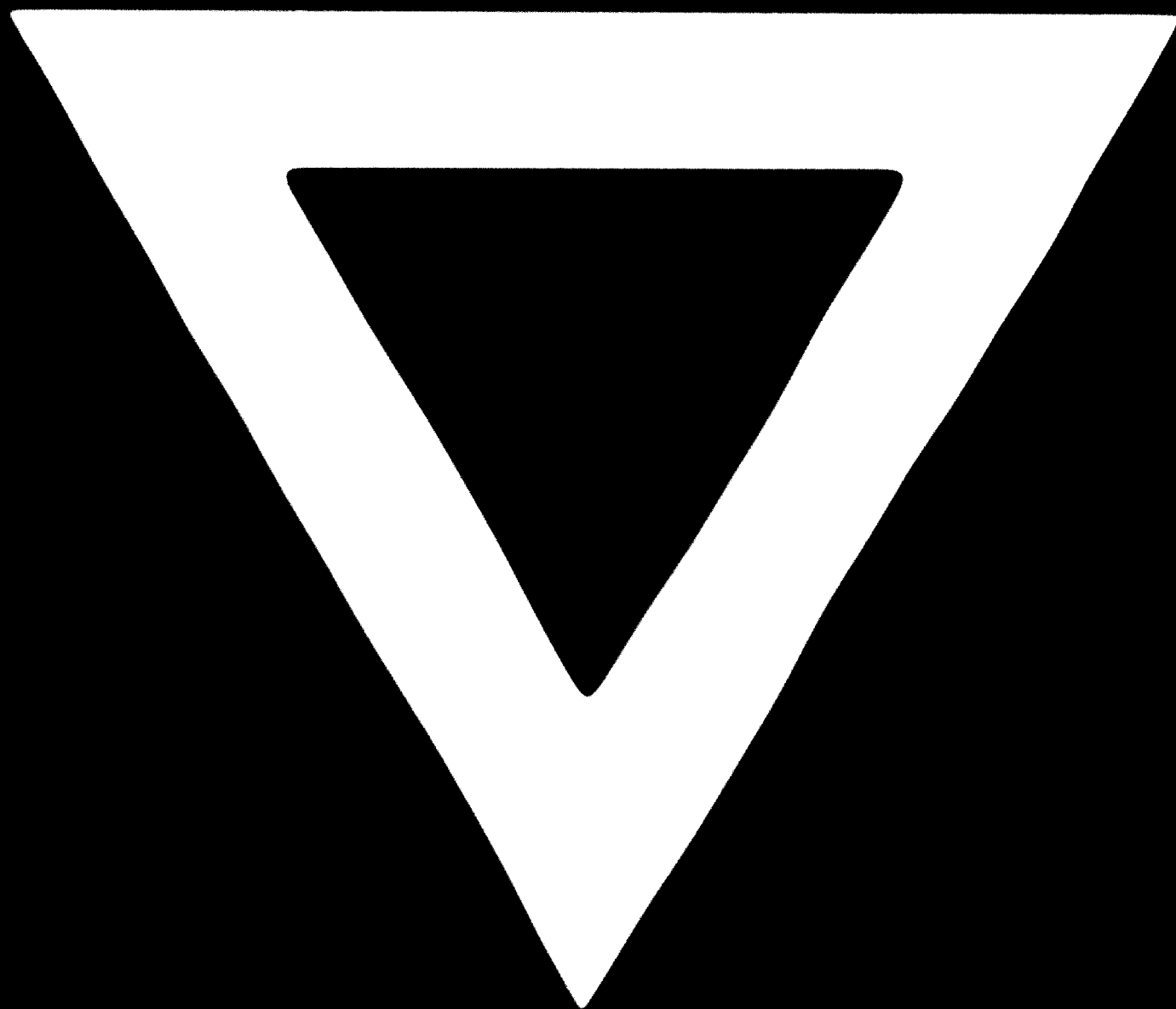
/7/ Opracowanie programów dla konkretnych odbiorców

/8/ Kontynuowanie pracy naukowo-badawczej dotyczącej metody laboratoryjnej

/9/ Zastosowanie poznanej metodyki w działalności doradczej.



B - 560



81 . 08 . 25