



Univerza v Ljubljani
Filozofska fakulteta
Oddelek za psihologijo

TRENING VEDENJSKEGA MODELIRANJA

Seminar pri predmetu Karierni razvoj zaposlenih

Avtor: Daša Dolenc, dipl. psih. (UN)

Mentorica: doc. dr. Eva Boštjančič

Študijsko leto 2017/18

Ljubljana, november 2017

VSEBINA

Uvodna predstavitev metode.....	3
Zgodovinski pregled nastanka metode	4
Uporabnost metode skozi znanstvene raziskave	4
Natančna predstavitev metode.....	7
Namen	7
Ciljna populacija	7
Potek izvedbe	7
Konkreten primer	9
Omejitve uporabe metode	9
Moj pogled na metodo.....	11
Literatura	14

1. Uvodna predstavitev metode

Zamislimo si situacijo, ko smo se naučili in obvladali plesne korake, vožnjo avtomobila ali javno nastopanje. Takrat nismo brali le navodil, poslušali bolj izkušenih oseb pri razlagi ter opazovali dogajanja. Poleg vsega tega smo morali tudi poskusiti, vaditi ter s tem dobiti povratno informacijo. Tako smo že v preteklosti uporabili tehniko vedenjskega modeliranja, brez da bi se tega sploh zavedali. Na enak način pa lahko usvojimo veščine in primerna vedenja tudi v organizaciji.

»Behavior modeling training« (v nadaljevanju trening vedenjskega modeliranja) je v tujini ena izmed najbolj uporabljenih metod za usposabljanje ali razvoj specifičnih spretnosti. Posebnost omenjene metode je v načinu, kako združuje "znanje o" ter "izkušnje z". Oba elementa sta namreč bistvenega pomena za učinkovito usposabljanje zaposlenih, saj morajo ti najprej pridobiti določeno znanje, potem pa ga še preizkusiti v praksi (Fox, 2009).

Treningi vedenjskega modeliranja zaposlenim omogočijo, da se učijo v socialnem okolju s tem ko opazujejo in posnemajo vedenje. Prvič smo modeliranju izpostavljeni že kot otroci, saj nam kot model za posnemanje vedenja služijo starši ter drugi družinski člani. Vendar se v otroštvu naše modelno učenje ne konča, z njim se srečamo tudi na delovnem mestu. V organizaciji se izvajajo v obliki treningov, kjer se zaposleni zberejo v skupnem prostoru ter se urijo v uporabi primerne vedenja, lahko pa trening poteka tudi neposredno med samim delom. Zaposleni najprej opazujejo osebo, ki izvaja želeno vedenje, nato pa preko igre vlog odigrajo podobno situacijo. Ostali zaposleni in trener podajo povratno informacijo o uspešnosti zaigranega prizora, kar se naučijo pa morajo zaposleni kasneje uporabljati tudi v praksi (Truxillo, Baurr in Erdogan, 2016). O modeliranju lahko govorimo tudi kot o obliki mentorstva, saj lahko bolj izkušeni nadrejeni s pomočjo treninga prikazujejo, kako se mora zaposleni v različnih situacijah vesti. Mentorji v organizaciji postavljajo zgled svojim zaposlenim in tudi nezavedno služijo kot model (nekdo, ki ga posnemamo), zato je pomembno, da v vseh trenutkih izvajajo primerno vedenje, stojijo za tistim, kar se jim zdi prav in svojim zaposlenim kažejo pot, kako morajo delati ter kako se razvijati. Tudi če trener naredi pri vedenjskem modeliranju napako, to lahko predstavlja trenutek učenja. Ko se zgodi napaka je dobro oblikovati skupinsko diskusijo, kjer zaposleni v skupini preučijo situacijo in določijo načine, kako bi lahko v prihodnosti v podobnih situacijah reagirali drugače (Dinkel, 2014).

Uporaba metode vedenjskega modeliranja lahko v organizaciji vpliva na več vidikov. V prvi vrsti služi kot mentorska strategija za uspeh zaposlenih, saj mentorji prikažejo primerno vedenje, ki se ga zaposleni potem naučijo in vadijo v vsakodnevnih situacijah pri delu. Zagotavlja tudi jasen primer pričakovanih vedenj. Tako zaposleni natančno vedo, kaj se od njih na delovnem mestu pričakuje. Poleg tega izpostavlja in podpira timsko delo ter organizacijsko povezanost ter zagotavlja boljše delovno okolje, saj treningi velikokrat potekajo v skupinah, kjer zaposleni med seboj sodelujejo in si izmenjujejo povratne informacije. Če udeleženci dobro modelirajo zaželeno vedenje in ga učinkovito uporabijo pri delu, lahko trening vedenjskega modeliranja služi kot pot do napredovanja znotraj organizacije. Izboljšuje tudi odnose s sodelavci, saj vsi vedo kako morajo ravnati ter omogoči bolj učinkovito reševanje problemov. Samo modeliranje vedenja pa ni dovolj. Potrebno je tudi prepoznati in pozitivno nagraditi dobro naučena vedenja. Vsakdo ima rad, da ga opazimo in cenimo. Zato je potrebno identificirati ter nagrajevati vedenja, ki prispevajo k dobremu delovnemu vzdušju. Nagrade navdihujejo ljudi, da ponovijo vedenje. Pogosteje kot se ponavlja vedenje, bolj se ga ponotranji in tako pozitivno vedenje ostane v naravi zaposlenega (Dinkel, 2014).

2. Zgodovinski pregled nastanka metode

Na organizacijskem nivoju sta prvo raziskavo o vedenjskem modeliranju oblikovala Melvin Sorcher in Arnold Goldstein (1973), ki sta trening uspešno izvedla v podjetju General Electric. Oblikovala sta metodologijo, ki je temeljila na takrat sveže oblikovani teoriji Alberta Bandure, teoriji socialnega učenja (1971, v Parke, 1972). Slednja človekovo vedenje razlaga kot vidik neprestane medsebojne interakcije med kognitivnimi, vedenjskimi in okoljskimi vplivi ter poudarja pomembnost opazovanja in modeliranja vedenj, stališč in čustvenih reakcij drugih (Prescott in Rothwell, 2012). Socialna teorija torej predpostavlja, da je večina naših vedenjskih vzorcev naučenih preko opazovanja drugih, kar pa je tudi podlaga vedenjskega modeliranja (Werner in DeSimone, 2009). Sorcher in Goldstein sta tako oblikovala trening, ki je temeljil na modeliranju, igri vlog, socialni podkrepitvi (povratnih informacijah) ter transferu naučenega. Program sta uporabila zato, da bi zmanjšala fluktuacijo (odhode iz organizacije) zaposlenih, ki so po nekaj tednih odšli iz organizacije, ker niso imeli veščin in spretnosti za delo (oziroma se niso počutili dovolj kompetentne). Sorcher in Goldstein sta ugotovila, da zaposlenim primanjkuje dobrih modelov (vzornikov), ki bi jim pokazali kako se spoprijeti z nalogami, prav tako pa je dobrih modelov manjkalo tudi njihovim supervizorjem, saj se niso znali soočiti s fluktuacijo ter niso vedeli, kako jo preprečiti. Tako sta oblikovala vzporedne a ločene programe za zaposlene in supervizorje. V treningu so učenci gledali video, ki je prikazoval dobro vedenje modela ter nagrade za primerno vedenje. V primeru supervizorjev so situacije med drugim ilustrirale, kako lahko supervizor zaposlenega nauči določene naloge, razvije zaupanje in ponos pri delu, kako identificira absentizem ter kaznuje zamujanje. Model pa je s svojim vedenjem prikazoval taktnost, mirnost, strpnost in temeljitost pri delu (Goldstein in Sorcher, 1973). Po igri vlog so udeleženci prejeli povratno informacijo in novo znanje uporabili v praksi. Pol leta po treningu se je fluktuacija zmanjšala kar za trikrat. Ugotovili so tudi, da se je med treningom zvišala produktivnost tistih zaposlenih, ki so morali poročati supervizorju s treningom (Goldstein in Sorcher, 1973). Ker je bil trening vedenjskega modeliranja v General Electric tako učinkovit, so ga pričeli uporabljati tudi za razvoj drugih veščin v organizacijah, kot na primer za izboljšanje prodaje, učenje multikulturnih spretnosti ali razvoj etičnega sprejemanja odločitev (Meyer in Raich, 1983; Harrison, 1992; Kaptein, 2011).

3. Uporabnost metode skozi znanstvene raziskave

Čeprav se trening vedenjskega modeliranja omenja v skoraj vsakem učbeniku za trening in razvoj zaposlenih v organizacijah, pa samih novejših raziskav, ki bi preučevale učinkovitost te metode znatno primanjkuje oziroma so te precej zastarele. Zato je v nadaljevanju poleg novejših raziskav predstavljenih tudi nekaj starejših, a še vedno precej pomembnih ugotovitev o uporabnosti metode.

Trening vedenjskega modeliranja se je kot učinkovita metoda izkazal na različnih področjih. Meyer in Raich (1983) sta s treningom ugotavljala, ali obstaja možnost povečanja prodaje, če zaposleni s pomočjo treninga razvijajo prodajne veščine. Program sta predstavila sedmim prodajalnam, leto po tem pa sta preverjala ali ti zaposleni še delajo v prodajalnah in koliko imajo zaslužka. Od 58 ljudi, ki so se udeležili treninga je 50 ljudi po enem letu še vedno delalo v tem poklicu, štirje so na delovnem mestu napredovali. Izmed 64 zaposlenih, ki niso prejeli treninga pa je le 49 zaposlenih še ostalo na delovnem mestu in le ena oseba je napredovala. Tako je imel trening pozitiven učinek na fluktuacijo zaposlenih, zaposleni pa so s treningom dobili tudi 7% višjo povišico, kot tisti brez treninga. Torej se lahko trening učinkovito uporablja na področju prodaje oziroma večjega zaslužka. Kaptein (2011) pa

je raziskoval etično delovanje zaposlenih v organizacijah. Ugotovil je, da je trening vedenjskega modeliranja učinkovit tudi za razvoj etičnega mišljenja in ozaveščenosti o etičnem delovanju. Nadrejeni so v vlogi modelov prikazali, kako postopajo v primeru sprejemanja kompleksnih etičnih ter moralnih odločitev. Tisti zaposleni, ki so imeli za zgled etičnega nadrejenega, so začeli kasneje pri delu v večji meri poročati o kršenju etičnih načel in se tudi sami začeli vesti bolj etično.

Poleg tega je trening vedenjskega modeliranja uporaben pri učenju računalniškega programiranja (Gist, Schwoerer in Rosen, 1989). Trening boljših rezultatov ni prinesel le pri učenju programov, temveč ga avtorji povezujejo tudi z razvojem bolj pozitivnih delovnih slogov. Udeležencem se je zdelo, da je celoten način dela precej bolj logičen in osredotočen na samo delo ter urjenje specifične veščine. Pri treningu so udeleženci poročali tudi o večji sposobnosti za shranjevanje informacij, bolj logičnem razmišljanju, večji koncentraciji pri delu ter manjšem številu napak. Ena od razlag za to je, da trening vedenjskega modeliranja prikaže tako vidne kot tudi slušne dražljaje ter s tem zadovolji vse učne tipe (Gist idr., 1989). V primerjavi s skupino, ki je znanje pridobila na seminarjih, so udeleženci treningov med samim usposabljanjem izkazali manj negativnega vedenja. Razlog za to bi bil lahko ta, da je bil trening za udeležence nova izkušnja, kjer so lahko preizkusili svoje znanje in dobili pomembno povratno informacijo. Hkrati so udeleženci v primerjavi z drugimi programi poročali o večjem zadovoljstvu z usposabljanjem. Vedenjsko modeliranje se je na splošno izkazalo za bolj učinkovito kot le usposabljanje preko seminarjev, ne glede na to kakšno je bilo predhodno znanje udeležencev. Tako so raziskovalci trening vedenjskega modeliranja prenesli tudi na učenje kompleksnejših spretnosti, kot je učenje računalniškega programiranja. Podobno sta ugotavljala tudi Simon in Werner (1996). Udeleženci, ki so se veščin dela z računalnikom učili s pomočjo treninga vedenjskega modeliranja, so se naučili znatno več, kot tisti, ki so bili le na predavanjih ali so se učili sami. Sta pa poudarila, da mora biti vedenje, ki ga želimo pri samem treningu naučiti, čim bolj strukturirano, saj bo le tako trening najbolj učinkovit. Vedenjsko modeliranje je uporabno tudi za razvijanje občutka samoučinkovitosti. Zaposleni, ki se treninga udeležijo, začnejo preko urjenja bolj zaupati v svoje kapacitete za učenje in pridobivanje znanja ter verjamejo v svoje sposobnosti za izvajanje specifičnih nalog. Tisti zaposleni, ki imajo večji občutek samoučinkovitosti, pa tudi bolje opravljajo svoje delo. Tako lahko treningi posredno vplivajo tudi na splošno delovno učinkovitost zaposlenega (Werner in DeSimone, 2009).

Trening vedenjskega modeliranja, v kolikor ga pravilno uporabimo, lahko torej izboljša delovne rezultate zaposlenega. Taylor, Russ-Eft in Chan (2005) so oblikovali metaanalizo 66 študij, v kateri so preučevali učinke samega treninga. Trening ima, na podlagi njihovih ugotovitev, največji učinek na trenutno znanje. To pomeni, da udeleženci s pomočjo modeliranja vedenja in igre vlog dobijo veliko novih informacij, ki jih imajo v spominu tudi po tem, ko je treninga že konec. Poleg tega so ugotavljali, da je razvoj veščin najboljši, ko se uporabljajo učne točke (razlage posameznih delov vedenja), sploh ko so v obliki pravil ali zapovedi. Če je trening vključeval takšne scenarije, ki so si jih izmislili udeleženci treninga, je bila sama vaja in celoten trening bolj učinkovit, kot če so udeleženci preigravali le scenarije trenerjev. Trening naj bi imel manjši učinek na same rezultate pri delu oziroma vedenje na delovnem mestu. Tako udeleženci veliko vedo o vedenju ali spretnosti, ki so se jih učili, vendar jih v manjši meri znajo učinkovito uporabiti tudi na delovnem mestu. Vendar se to lahko spremeni s postavljanjem ciljev. Učinki treninga so lahko večji, če si udeleženec postavi cilje—kje in kdaj bo pridobljene veščine uporabil. Izkazalo pa se je tudi, da je trening bolj učinkovit za tiste zaposlene, pri katerih so podoben trening prejeli tudi nadrejeni. Slednji so namreč svoje na novo

pridobljene veščine uporabili pri podrejenih in jih v večji meri spodbujali, da tudi sami začnejo uporabljati trenirane veščine (Taylor idr., 2005).

Harrison (1992) je s treningom vedenjskega modeliranja menedžerjem iz Združenih držav Amerike pomagal razviti multikulturne veščine za delo na Japonskem. Trening je vključeval dva modula, ki sta pokrila dve najpomembnejši dimenziji medkulturnih razlik. V prvem modulu so urili veščine večje harmonije v organizaciji ter izogibanje konfliktom, v drugem pa veščine večje kolektivne pripadnosti. Managerji, ki so se veščin učili s pomočjo treninga, so bili s samim usposabljanjem bolj zadovoljni kot tisti, ki treninga niso prejeli, temveč so poslušali le predavanje. Druga raziskava, ki je vključevala menedžerje je s pomočjo treninga vedenjskega modeliranja ugotavljala, ali lahko menedžerji razvijejo spretnosti aktivnega poslušanja (May in Kahnweiler, 2000). Slednjo veščino so izbrali zato, ker je precej pomembna, čeprav je pri vodjah v organizacijah pogosto primanjkuje. Poleg tega je imela organizacija, v kateri so menedžerji delali, v prihodnosti načrte o oblikovanju bolj samo usmerjenega procesa timskega dela. Spretnosti poslušanja bi lahko menedžerjem v novi vlogi in okolju pomagale pri delu. Raziskovalci so ugotovili, da je za učenje kompleksnih nalog (kot je sposobnost aktivnega poslušanja) dobro, da mu sledi trening vedenjskega modeliranja, saj udeleženci veščine urijo tudi bolj praktično (preko igre vlog, diskusij o posameznih delih, ki sestavljajo želeno vedenje). Po drugi strani pa se je izkazalo, da trening vedenjskega modeliranja ni vplival na večje spremembe v vedenju na delovnem mestu, čeprav so se menedžerji spretnosti aktivnega poslušanja dobro naučili. Tako trening ni zagotovil transfera na dejanske delovne pogoje (May in Kahnweiler, 2000).

Najnovejša raziskava, ki je preverjala učinke treninga vedenjskega modeliranja, pa je trening uspešno uporabila pri starših ter njihovih otrocih z motnjo avtističnega spektra (Law, Neihart in Dutt, 2017). Avtorji so oblikovali mobilno aplikacijo, v kateri so razvili intervencijske tehnike za pomoč staršem. Trening je vključeval video, v katerem model demonstrira primerno vedenje (spretnosti intervencije), naloge oziroma kvize, s pomočjo katerih so starši preverili, ali so usvojili znanje, hkrati pa so lahko svoje znanje urili v simulirani igrice. Nato so se starši ob uporabi intervencijske tehnike s svojim otrokom še posneli. Trenerji so po ogledu videa podali povratno informacijo o uspešnosti uporabe veščine v praksi. Starši so bili pri prenosu naučenega znanja na otroke uspešni, saj so otroci na splošno povečali rabo spontanega gest in besed. S tem so avtorji pokazali tudi, da je lahko trening vedenjskega modeliranja učinkovita metoda učenja na daljavo.

4. Natančna predstavitev metode

NAMEN

Trening vedenjskega modeliranja se lahko uporablja pri kariernem razvoju zaposlenih ali njihovem usposabljanju za delo. Prav tako pa modeliranje vedenja zaposlenim pomaga pri izpolnjevanju vsakodnevnih delovnih nalog. Globlje implikacije ima tudi za razvoj in izboljšanje organizacijske kulture.

Najbolj osnovna uporaba treningov vedenjskega modeliranja je torej ta, da se trenerji srečajo z zaposlenimi in jim fizično pokažejo ustrezne načine opravljanja delovnih nalog (Ingram, n.d.). Se pa zaposleni, tako zavedno kot tudi nezavedno, obnašajo podobno kot njihovo vodstvo. Delovna etika vodstvenih delavcev ima lahko zato dolgoročne učinke na kulturo podjetij in vedenje podrejenih. Zaposleni lahko tako modelirajo vedenje svojih nadrejenih v različnih situacijah, kot na primer če so vodje zgodaj na delovnem mestu, gredo pozno iz dela, imajo smiselne premore med nalogami, projekte vodijo do zaključkov. Tako se treningi vedenjskega modeliranja uporabljajo tudi pri razvoju delovne etike zaposlenih. Prav tako se lahko delavci preko treninga naučijo dobrih komunikacijskih veščin (kar spet posledično vpliva na kulturo podjetja). Zaposlene se s treningi uči, kako biti vljudni, govoriti profesionalno, sploh v konfliktnih situacijah in kako je potrebno spoštovati stranke ter drug drugega. Treningi lahko modelirajo vedenje tudi v smeri iskrenosti, tako da tisti, ki modelira vedenje, deluje v skladu s svojimi besedami in načeli, sledi etičnim smernicam, izpolnjuje obljube zaposlenim, sprejme svoje napake in daje nasvete. S treningom se lahko pri zaposlenih razvije večja zaveza k poštenosti na delovnem mestu (Ingram, n.d.). Trening vedenjskega modeliranja se uporablja tudi pri tistih zaposlenih, ki se razvijajo na področju supervizije, prodaje ter veščin pomoči strankam. So pa raziskovalci trening razširili še na širši razpon uporabe, kot na primer na pomoč pri razvoju multikulturnih, tehničnih veščin ter etičnega reševanja problemov (Taylor idr., 2005; Kaptein, 2011).

CILJNA POPULACIJA

Trening vedenjskega modeliranja je namenjen vsem zaposlenim, ki želijo pridobiti določene veščine (se razvijati na delovnem mestu, napredovati, oziroma se kot novi delavci usposobiti za delo). Treninge lahko izvajajo nadrejeni, trenerji iz zunanjih institucij, bolj izkušeni sodelavci, trenirajo pa lahko tudi zaposleni sami s tem, ko modelirajo dobro vedenje ostalih sodelavcev. Vedenjsko modeliranje pa ni primerno le za zaposlene, temveč je dobro trening uporabiti tudi pri managerjih, ki jim primanjkuje določenih veščin (npr. komunikacije, iskrenosti, reševanja problemov) ali se želijo pri svojem delu še razvijati. Trening vedenjskega modeliranja se sicer najpogosteje povezuje s treniranjem v organizacijskem okolju, vendar je njegova uporaba široka. Tako je namenjen tudi staršem, ko želijo pri svojih otrocih razviti določeno pozitivno vedenje (na primer da se otrok vedno zahvali za darilo). Kot že omenjeno lahko starši uporabijo trening tudi pri učenju intervencijskih tehnik, med drugim pa bi bil trening primeren tudi za učitelje v šolah, če bi želeli svoj učence naučiti primerne vedenja (na primer opravljanja domačih nalog).

POTEK IZVEDBE

V treningih vedenjskega modeliranja s povezovanjem teorije in prakse razvijamo spretnosti ter povečujemo motivacijo zaposlenih. Zato se mora udeležencem treninga najprej predstaviti teorijo, nato pa morajo sami naučeno znanje uporabiti v praksi (Noe, 2006).

Trening se začne z **natančno razlago in opisom vedenja ter veščin**, ki jih bodo morali udeleženci obvladati oziroma se jih bodo naučili na treningu. Teorijo o želenem vedenju se razdeli v serijo **učnih točk**, imenovanih tudi ključnih vedenj, ki skupaj sestavljajo celotno želeno vedenje. Učne točke so tako opisi posameznih delov vedenj, ki udeležencu pomagajo razumeti, iz katerih elementov je vedenje sestavljeno in kaj je pri uporabi vedenja najbolj pomembno. Poleg tega je učinkovito, če učne točke predstavimo v obliki pravil, ki jim morajo udeleženci slediti (Decker, 1980). Učne točke so torej pomembne za končno izvedbo želenega vedenja. V treningu vedenjskega modeliranja se izvajajo po točno določenem zaporedju, saj ima tako trening največji učinek. Oblikujejo pa se na podlagi natančnega raziskovanja spretnosti in vedenj oziroma opazovanja zaposlenih, ki so z uporabo vedenja učinkoviti pri opravljanju svojega dela (Noe, 2006).

Po teoretični razlagi pomembnih lastnosti vedenja se udeležencem treninga **predstavi model** (lahko tudi več modelov). Slednji prikazuje učinkovito rabo vedenja, za katerega želimo usposobiti udeležene. Tako se v fazi modeliranja udeležencem pokaže video posnetek, kjer model izvaja želeno vedenje, lahko pa udeleženci model opazujejo tudi v realni situaciji (Werner in DeSimone, 2009). Pomisliti pa je potrebno tudi na to, kakšen model bomo postavili udeležencem. Baldwin (1992) je npr. ugotavljal, kako se učenci odzivajo na pozitiven in negativen model. Model je v eksperimentu najprej delal dobro, potem pa je prikazal neželjeno vedenje. Baldwin je ugotovil, da lahko v treningu uporabimo mešane modele, sploh pri tistih nalogah kjer je spretnosti potrebno uporabiti v različnih situacijah, saj učenci tudi pri negativnih modelih dobijo koristno povratno informacijo.

Nadalje udeleženci dobijo priložnost, da svoje znanje uporabijo tudi v praksi z izvajanjem aktivnosti. Ko se sami preizkusijo v vlogi tistega, ki uporablja ciljno vedenje, si med drugim v spominu bolj ohranijo to, kar so se naučili. Pri izvajanju aktivnosti trener skupaj z udeleženci še enkrat **pregleda učne točke**, skupaj pa **diskutirajo tudi o razlogih za vsako točko** oziroma ključno vedenje. Pogovorijo se tudi o vedenju, ki ga je model izvajal, da bi omenjene točke ilustriral. Nato vsak udeleženec treninga **odigra želeno vedenje** z drugih udeležencem. Sledi faza **podajanja povratne informacije**. Vsak udeleženec poda povratno informacijo o lastni izvedbi, prav tako pa tudi ostali člani treninga ter sam mentor oziroma trener pokomentirajo, kaj se jim je zdelo dobro in kako bi še lahko prišli do izboljšav. Na koncu je pomembno, da se pridobljeno znanje oziroma naučeno vedenje prenese tudi v realno situacijo, na delovno mesto. V fazi **transfera treninga** se udeležence spodbuja, da vadijo na novo naučeno vedenje pri svojem delu. V nekaterih programih vedenjskega modeliranja se udeleženci kasneje **spet dobijo v skupini** ter diskutirajo o problemih in uspehih, ki so jih imeli ob uporabi na novo naučenih spretnosti (Werner in DeSimone, 2009).

Trening vedenjskega modeliranja se najpogosteje izvaja na način, da udeleženci treninga pridejo v prostor, kjer se skupaj učijo ter vadijo želeno vedenje. Vendar lahko trening poteka tudi z rotacijo zaposlenih na delovnem mestu. Tako zaposleni delajo z različnimi supervizorji oziroma mentorji. S tem se preko opazovanja naučijo, kako razmišljati in se vesti kot nadrejeni, ki so mu v danem trenutku dodeljeni, izkušnje pa dobijo na različnih področjih ter z različnimi modeli (Rothwell in Kazanas, 2003). Glede dolžine treningov so raziskovalci ugotavljali, da je trening bolje razdeliti na več srečanj, kot pa izvajati zgoščeno. Tako je na primer bolje, če se udeleženci treninga udeležijo dvakrat na teden, pet tednov zapored, kot da vse znanje pridobijo na treningu, ki traja le tri cele dni. Sicer v primeru daljših treningov učinki niso vidni takoj, vendar je sam prenos znanja v realne situacije boljši ter ima bolj dolgoročne učinke (Russ-Eft in Zenger, 1985).

KONKRETEN PRIMER

S treningom vedenjskega modeliranja želimo pri zaposlenih razviti veščine soočanja s konflikti na delovnem mestu. Tako je cilj treninga, da udeleženci razvijejo in obvladajo veščine učinkovitega odzivanja na pritožbe sodelavcev (Noe, 2006).

Ob začetku treninga vsem udeležencem razložimo, da bomo razvijali veščino razreševanja konfliktov s sodelavci. Opišemo, kaj so konflikti (ko imata dva ali več ljudi različna, nasprotujoča stališča v dani situaciji), ter kako jih lahko razrešimo. Predstavimo ključna vedenja oziroma učne točke, iz katerih je sestavljen način, kako se lahko soočamo s konfliktom. Te ključne točke imajo lahko udeleženci zapisane na listu, zato da lahko med samim video posnetkom bolje sledijo temu, kar je pomembno opazovati. Ključne točke so v tem primeru:

- odprto poslušaj, kaj sodelavec govori;
- ne govori, dokler sodelavec ne pove vsega, kar je želel;
- izogibaj se čustvenim reakcijam (ne obnašaj se ključovalno, napadalno);
- sodelavca vprašaj, kakšna so njegova pričakovanja o rešitvi problema;
- strinjaj se o določenih korakih, ki jih morata narediti oba, da bosta prišla do rešitve nesoglasja (postavita določene roke).

Nato se predstavi video posnetek, v katerem model po korakih (učnih točkah) pokaže, kako je možno razrešiti konflikt oziroma pritožbo, ki jo je prejel od sodelavca (model torej v videu pokaže primerno vedenje, reakcijo). Sledi pogovor trenerja z udeleženci o tem, kje so se v video pokazali odprto poslušanje, izogibanje čustvenim reakcijam... Udeleženci sami razmišljajo, na kakšen način je model prikazal dobro uporabo veščine. Po tem vsak udeleženec v paru odigra prizor iz videa s pomočjo igre vlog. Eden od udeležencev je tisti zaposleni, ki se mora soočiti s pritoževanji sodelavca. Preko igre vlog skuša spor razrešiti na način, kot je bilo prikazano v videu. Drugi udeleženec je medtem v vlogi nezadovoljnega zaposlenega. Nato se vloge obrnejo, ostali udeleženci ter trener pa v tem času opazujejo, kako je bila situacija odigrana (kako dobro je udeleženec rešil spor in upošteval ključne točke). Sledi povratna informacija o izvedbi. Podajo jo tako vsi opazovalci, kot tudi tisti, ki je igral nezadovoljnega zaposlenega (opazovalci lahko sledijo listi vseh ključnih točk, ki jih mora udeleženec uporabiti). Hkrati svojo izvedbo pokomentira tudi udeleženec, ki mora spor rešiti. S pomočjo povratne informacije skupina skupaj pride do sklepa, kje se lahko udeleženec še izboljša oziroma kaj mora prihodnjič upoštevati pri razreševanju nesoglasij. Po koncu treninga sledi uporaba veščin učinkovitega reševanja nesoglasij na samem delovnem mestu, po nekaj mesecih pa se skupina lahko ponovno zbere in pogovori o tem, kako jim je to veščino uspelo uporabiti (lahko tudi zakaj je niso uporabili, če je prišlo do takšnega primera).

OMEJITVE UPORABE METODE

V sami literaturi ni jasno opisano, kdo lahko metodo uporablja. Vendar lahko sklepamo, da ima treninge možnost izvajati vsak, ki ima višje razvite tiste specifične veščine, ki jih želimo s treningom razvijati. Trener je lahko tudi tisti, ki predstavlja pozitiven primer zaposlenega in v konkretnih situacijah dobro uporablja veščine; se primerno vede. Udeleženci znotraj organizacije so lahko zaposleni, vodje, lahko pa tudi vsi skupaj. Odvisno je seveda tudi od veščine, ki jo razvijamo. Se je pa na samo izvajanje treninga potrebno dobro pripraviti, saj je trening precej strukturiran. Tako je na

primer potrebno vedenje, ki ga treniramo, sistematično analizirati ter razdeliti na posamezne učne točke. Hkrati je potrebno pripraviti video posnetek primerne modela, ali to situacijo dobro izvesti v živo. Nujno je, da se tudi model pripravi na pravilno izvedbo, saj je pomembno da se udeležencem prikaže pravilen in najbolj optimalen način uporabe vedenja ali veščine. Tudi v nadaljnjih korakih je potrebna natančna priprava, saj je učinkovitost treninga odvisna tudi od primerne urjenja veščine ter dobre povratne informacije o izvedbi (Werner in DeSimone, 2009).

Ko je vsebina treninga visoko strukturirana, ko so udeleženci učljivi in ko je začetni nivo spretnosti pri udeležencih nizek, je trening vedenjskega modeliranja najbolj učinkovit (Simon in Werner, 1996). To pomeni, da imamo lahko problem, ko je želeno vedenje oziroma veščina bolj abstraktna in je ne moremo razdeliti na manjše učne točke, saj takrat trening ne bo prinesel enako dobrih rezultatov kot sicer. Poleg tega morajo imeti vsi udeleženci približno enako, nizko razvite spretnosti, kar pa je lahko pri nekaterih veščinah precej težko (večina managerjev ima na primer komunikacijske sposobnosti na višjem nivoju, torej bi lahko pri urjenju v komunikaciji zaradi tega naleteli na manjšo učinkovitost treninga). Prav tako je problematično to, da udeleženci pri urjenju veščin z igro vlog, diskusijo, ponavadi le reproducirajo, kar je na video posnetku ali v realni situaciji pokazal model (Baldwin, 1992). Ravno zato imamo lahko pri treningu vedenjskega modeliranja težave s prenosom naučenih znanj v realno delovno okolje. Primanjkuje pa tudi raziskav, ki bi preverjale dolgoročni učinek treninga na samo vedenje pri delu. Nekaj novejših, ki so to vključile v svoje preučevanje, je ugotovilo da učinek ni tako velik. Torej tisti, ki so bili deležni treninga, niso spremenili svojega vedenja, tudi njihova izvedba pri delu se ni izboljšala (May in Kahnweiler, 2000). Učinkovitost treninga se pogosto preverja le s pomočjo samoocen oziroma poročanj udeležencev treninga. Slednje je lahko problematično zato, ker njihovo poročilo ni nujno odraz realnega stanja. Zato je smiselno nekaj mesecev po izvedbi treninga ponovno zbrati vse udeležence, ter se z njimi pogovoriti o uporabi naučenega znanja ter težavah s katerimi se soočajo. Prav tako je dobro narediti analizo sprememb na delovnem mestu ter povprašati sodelavce ali nadrejene o tem, ali je udeleženec spremenil svoje vedenje ter uporabil veščine tudi v praksi (Werner in DeSimone, 2009).

Na splošno je trening cenovno precej ugoden, sploh če uporabljamo video posnetke modeliranja. Po drugi strani pa je za kakovosten trening potrebno kdaj povabiti tudi zunanje strokovnjake oziroma trenerje, ki imajo z uporabo same metode več izkušenj. To pa je lahko iz vidika stroškov precej neugodno. Pri samem pregledu tega, kako je trening sestavljen, je veliko nejasnosti. Nekatere raziskave na primer ugotavljajo, da je potrebno prikazati le pozitivne modele, druge trdijo da je dobro uporabiti mešane modele, saj se bodo tako udeleženci naučili več. Vendar nikjer ne dobimo vpogleda v to, kateri pristopi so najbolj učinkoviti v katerih primerih, saj je lahko za učenje preprostejših veščin dovolj video prikaz izvajanja veščine, pri kompleksnejših pa je dobro, da udeleženci vidijo model v živo (Mayer in Russell, 1987).

5. Moj pogled na metodo

Trening vedenjskega modeliranja je metoda, ki ima precej široko uporabo, saj so jo uspešno prenesli na področje razvoja veščin, asertivnosti, učenja računalniškega programiranja, povečanja prodaje, celo pri mobilnih aplikacijah. Uporabna pa je zlasti v organizacijah, saj lahko zaposleni v kratkem času usvojijo določeno znanje ter spremenijo vedenje, brez večjih napak pri delu. Presenetljivo je, da v slovenskem jeziku o takšnem treningu na področju organizacij nisem našla člankov ali raziskav, čeprav je metoda stara že vsaj 40 let. Sama menim, da bi lahko tovrstno metodo uporabile vse organizacije, ki želijo svoje zaposlene spodbujati k nadaljnjem poklicnem razvoju. Če bodo zaposleni delali na sebi in možnostih razvoja, bodo tudi bolj motivirani za delo, manj bo absentizma, bolj bodo produktivni, posledično pa bodo tudi bolj uspešni pri delu. Vse to lahko vpliva tudi na večjo uspešnost in razvoj organizacije. Trening vedenjskega modeliranja pa bi bil primeren tudi v primerih, ko ima organizacija veliko število na novo zaposlenih, ki se morajo za svoje delo še usposobiti. Namesto da bi zaposleni o opravljanju določenih nalog stalno spraševali svoje nadrejene ali pa sami poskušali rešiti naloge (po možnosti z veliko napakami), bi lahko pri treningu vsi novinci, ki opravljajo podobne naloge, opazovali kako se izvaja naloga, to tudi preizkusili ter dobili povratno informacijo o svojem delu. Same organizacije bi si lahko s pomočjo treninga zmanjšale stroške (saj bi bilo manj napak pri delu), poleg tega pa bi morda lahko zaradi treninga zaposlenih postale tudi bolj uspešne. Menim, da je trening vedenjskega modeliranja lahko precej uporaben, če želi organizacija razvijati potencialne svojih zaposlenih, saj se bodo zaposleni preko preizkušanja naučenega in povratne informacije naučili veliko več, kot če bi o tem le poslušali na seminarjih oziroma predavanjih.

Trening je lahko sam po sebi zelo učinkovit, vendar pa je vedno možno vključiti tudi nekaj izboljšav. Morda bi bilo dobro, če se pri prikazovanju modelov prikažejo tako pozitivni kot negativni modeli. S tem bi udeleženci treninga dobili celotno izkušnjo – tako tega, kaj morajo narediti, kot tudi tega kar ne smejo oziroma ni zaželeno. Vendar bi bilo dobro negativni model pokazati po tem, ko se udeleženci že naučijo kakšno je želeno vedenje, da ne pride do zamenjave. Poleg tega je pri prakticiranju naučenega znanja smiselno, da udeleženci najprej preigrajo enake scenarije kot so jih videli na posnetku, kasneje pa si izmislijo tudi svoje. Zdi se mi, da je izkušnja veliko boljša ter znanje bolj utrjeno, če morajo udeleženci tudi sami razmišljati o podobnih situacijah, kjer bi morali uporabiti želeno vedenje ter to odigrati. Udeležencem se lahko zagotovi tudi več scenarijev. Če se udeležencem predstavi več scenarijev, kjer se lahko veščina uporabi, morda povečamo možnosti za generalizacijo naučene veščine v konkretno situacijo. Še ena stvar, ki se mi zdi pri samem treningu problematična, je prenos pridobljenega znanja v realne situacije. Nekatere raziskave so, kot že omenjeno, pokazale, da se pri zaposlenih, udeleženihih treninga, vedenje v veliki meri po treningu sploh ne spremeni. To se mi zdi problematično zato, ker je sam namen treninga spodbujanje tega, da se naučene veščine uporabijo tudi pri delu. Zato je smiselno, da se po nekaj časa (po pol leta ali nekaj mesecih) vsi udeleženci treninga spet srečajo na sestanku ter podajo svoje izkušnje o tem, kako so vedenje uporabili v praksi. Prav tako bi bilo dobro izvedeti tudi, zakaj se naučenega ni uporabilo v realnih situacijah. Nekatere veščine so res takšne, da jih lahko uporabimo samo v res specifičnih situacijah (na primer razreševanje spora s sodelavcem), medtem ko bi nekatere morali uporabljati vsakodnevno (kot na primer sposobnost aktivnega poslušanja). Hkrati bi lahko samo uporabo naučenih veščin povečali z uvedbo nagrad in sankcij v delovnem okolju. Tako bi bil lahko nekdo zadolžen za to, da opazuje vedenje udeležencev pri svojem delu po treningu. Če udeleženci uporabijo naučene veščine, se jim dodeli nagrada (denarna, možnost prostega dne, delo na projektu...), če pa uporabijo neprimerno vedenje pa dobijo manjšo kazen.

Kot že omenjeno, bi trening vedenjskega modeliranja lahko uporabili v organizacijah za razvoj in urjenje zaposlenih, saj se trening veže neposredno na vedenje ter spremembo tega vedenja. Ravno zato je lahko trening vedenjskega modeliranja učinkovita in praktična metoda treniranja. Organizacije namreč ne potrebujejo le zaposlenih, ki razumejo teorijo, temveč si želijo zaposlenih, ki svoje veščine uporabijo za doseganje dobrih delovnih rezultatov. Poleg tega pa se mi zdi dobra metoda tudi za razvijanje vodij. Tudi same raziskave so pokazale, da lahko trening vedenjskega modeliranja uporabimo na precej različnih področjih. Poleg tega, da s treningom vedenjskega modeliranja razvijamo medosebne veščine, pa lahko zaposlene naučimo tudi, kako dobro sodelovati s strankami (kako se odzivati na njihove potrebe, vprašanja, zahteve). Trening lahko uporabimo tudi pri izvajanju kliničnih intervjujev, kot učinkovita metoda dela pa bi bil lahko uporaben tudi pri učenju dajanja prve pomoči ter umetnega oživljanja.

Sama metoda se mi po eni strani zdi precej znanstveno utemeljena, saj obstaja veliko starejših raziskav, ki so preverjale učinkovitost treninga na različnih področjih ter v različnih pogojih. Vendar je po mojem mnenju kritično to, da primanjkuje novejših raziskav. Sploh zato, ker so nekatere raziskave iz konca 20. in začetka 21. stoletja ugotavljale, da trening nima tako velikega učinka na samo uporabo naučene veščine tudi kasneje v praksi. Nove raziskave bi lahko ugotovile, ali je temu tudi danes tako, sploh zato, ker se področje dela in organizacij čedalje hitreje spreminja in razvija. Tako so v današnjih časih pomembne druge veščine, ki se jih morda lahko s treningom lažje/ težje naučimo kot v preteklosti. Vendar tega ne moremo z gotovostjo trditi, saj po letu 2005 večinoma trening omenjajo samo še v priročnikih, kjer navajajo stare raziskave. Edina res nova raziskava je iz letošnjega leta, ki pa je trening uporabila pri razvoju mobilne aplikacije, s katero so raziskovalci starše učili intervencijskih tehnik. Tako bi rekla, da je tehnika iz vidika svoje učinkovitosti precej znanstveno preverjena, kljub temu pa bi bilo za uporabo v prihodnosti smiselno oblikovati dodatne, novejšje raziskave, saj se trendi na področju dela spreminjajo.

Pri prenosu treninga vedenjskega modeliranja v organizacijo pa ima pomembno vlogo psiholog. V prvi vrsti je nujno, da psiholog analizira situacije v organizaciji in predvidi, katere spretnosti oziroma vedenja bi se morala razvijati, pa tudi pri katerih posameznikih; torej oblikuje analizo potreb. Sodeluje lahko tudi pri izvajanju intervjujev, kjer zaposleni povedo svoja pričakovanja, želje na področju razvoja (tu dobi pomembno informacijo o pričakovanem razvoju samih zaposlenih). Tako ima najprej psiholog vlogo pri razumevanju celotne slike o dogajanju v organizaciji. Po tem pa mora psiholog tudi natančno vedeti, kdaj uporabiti trening vedenjskega modeliranja, kdaj pa bi bilo bolje uporabiti kakšno drugo metodo. Hkrati ima psiholog dovolj znanja in kompetenc za nadzor samih procesov v ozadju treninga vedenjskega modeliranja. To pomeni, da lahko opolnomoči trenerje za izvedbo, pomaga pri oblikovanju in razvoju treninga (lahko trenerju nudi podporo, ga mentorira) ter spremlja napredek v razvoju veščin oziroma spretnosti. Torej je lahko psiholog tudi tisti, ki nadzira prenos naučenih veščin v prakso, morda z opazovanjem, mesečnimi razgovori, vprašalniki, ponovnimi srečanji z udeleženci. Poleg tega pa je psiholog zaradi svojega znanja na različnih področjih lahko trener tudi sam, sploh ko gre za razvoj kakšnih mehkejših veščin (komunikacije, učinkovitega timskega dela, reševanja konfliktov, upravljanja s časom...).

Če povzamem, je po mojem mnenju trening vedenjskega modeliranja zelo uporabna metoda, saj lahko udeleženci v kratkem času obvladajo specifične veščine. Poleg tega mi je všeč njegova praktičnost, kajti veščine iz treninga je zaželeno uporabiti tudi kasneje, na delovnem mestu. Predvsem bi bilo dobro oblikovati priročnik ali seznam tega, kakšna oblika treninga je najbolj

primerna za specifične veščine in vedenja. Treningi so namreč lahko različni (mešani modeli, video z modeli ali modeli v živo, diskusija po ogledu videa, pol leta po treningu ponovno srečanje, kjer se pregleda učinkovitost uporabe v praksi), verjetno pa je potrebno treninge prilagoditi veščinam, ki jih v danem trenutku želimo razvijati. Zato bi bila dobra ideja oblikovanje priporočil, ki bi trenerjem pomagala pri odločanju. Hkrati bi ponovno izpostavila, da se mi zdi nabor novejših raziskav precej skop in bi bilo v prihodnje dobro ugotoviti, ali je trening na področju organizacij v današnjem času še tako učinkovit. Kljub temu pa bi uporabo treninga priporočala tudi slovenskim organizacijam, saj lahko vsako delo na razvoju zaposlenih vpliva tudi na uspešnost celotne organizacije. Zaključila bi s tem, da ima pomembno vlogo pri uporabi metode tudi psiholog, ki lahko predvidi ali bo trening vedenjskega modeliranja tista metoda, ki bo najbolj pomagala pri razvoju določenih veščin, poleg tega pa lahko njegovo vlogo najdemo še na številnih drugih področjih uporabe metode.

6. Literatura

Baldwin, T. T. (1992). Effects of alternative modeling strategies on outcomes of interpersonal skills training. *Journal of Applied Psychology*, 77, 147-154.

Decker, P. J. (1980). Effects of symbolic coding and rehearsal in behavior modeling training. *Journal of Applied Psychology*, 65, 627-634.

Dinkel, A. M. (2014). *Modeling Behavior*. Pridobljeno 27. 11. 2017 s spletne strani <https://www.alnmag.com/article/2014/04/modeling-behavior>.

Fox, W. M. (2009). *Behavior Modeling Training for Developing Supervisory Skills: Trainee Manual*. Charlotte, North Carolina: Information Age Publishing Inc.

Gist, M. E., Schwoerer, C. in Rosen, B. (1989). Effects of alternative training methods on self-efficacy and performance in computer software training. *Journal of Applied Psychology*, 74, 884-891.

Goldstein, A. P. in Sorcher, M. (1973). Changing managerial behavior by applied learning techniques. *Training & Development Journal*, 27, 36-39.

Harrison, J. K. (1992). Individual and combined effects of behavior modeling and the cultural assimilator in cross-cultural management training. *Journal of Applied Psychology*, 77, 952-962.

Ingram, D. (n.d.). *Behavior Modeling in the Workplace*. Pridobljeno 27. 11. 2017 s spletne strani <http://smallbusiness.chron.com/behavior-modeling-workplace-10980.html>.

Kaptein, M. (2011). From inaction to external whistleblowing: The influence of the ethical culture of organizations on employee responses to observed wrongdoing. *Journal of Business Ethics*, 98(3), 513-530.

Law, G. C., Neihart, M. in Dutt, A. (2017). The use of behavior modeling training in a model apparent training program to improve functional communication of young children with autism spectrum disorder. *Autism*, 1-16.

May, G. L. in Kahnweiler, W. M. (2000). The effect of mastery practice design on learning and transfer in behavior modeling training. *Personnel Psychology*, 53, 353-373.

Mayer, S. J. in Russell, J. S. (1987). Behavior Modeling Training in Organizations: Concerns and Conclusions. *Journal of Management - J MANAGE*, 13, 21-40.

Meyer, H. H. in Raich, M. S. (1983). An objective evaluation of a behavior modeling training program. *Personnel Psychology*, 36, 755-761.

Noe, R. A. (2006). *Employee training and development (4th ed.)*. New York: McGraw.

Parke, R. D. (1972). *Recent trends in social learning theory*. New York: Academic Press.

Prescott, R. K. in Rothwell, W. J. (ur.) (2012). *The Encyclopedia of Human Resource Management, Volume 1: Short Entries*. USA: Pfeiffer.

Rothwell, W. J. in Kazanas, H. C. (2003). *The strategic development of talent : a completely revised and updated second edition of Human resource development a strategic approach*. Amherst, Mass: HRD Press.

Russ-Eft, D. F. in Zenger, J. H. (1985). Common Mistakes in Evaluating Training Effectiveness. *Personel Administrator*, 30(4), 57–62.

Simon, S. J. in Werner, J. M. (1996). Computer training through behavior modeling, self-paced and instructional approaches: A field experiment. *Journal of Applied Psychology*, 81, 648–659.

Taylor, P. J., Russ-Eft, D. F. in Chan, D. W. L. (2005). A Meta-Analytic Review of Behavior Modeling Training. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 692–709.

Truxillo, D. M., Baurr, T. N. in Erdogan, B. (2016). *Psychology and work: Perspectives on industrial and organizational psychology*. USA: Routledge.

Werner, J. M. in DeSimone, R. L. (2009). *Human resource development (5th ed.)*. Mason Oh: SouthWestern Cengage Learning.