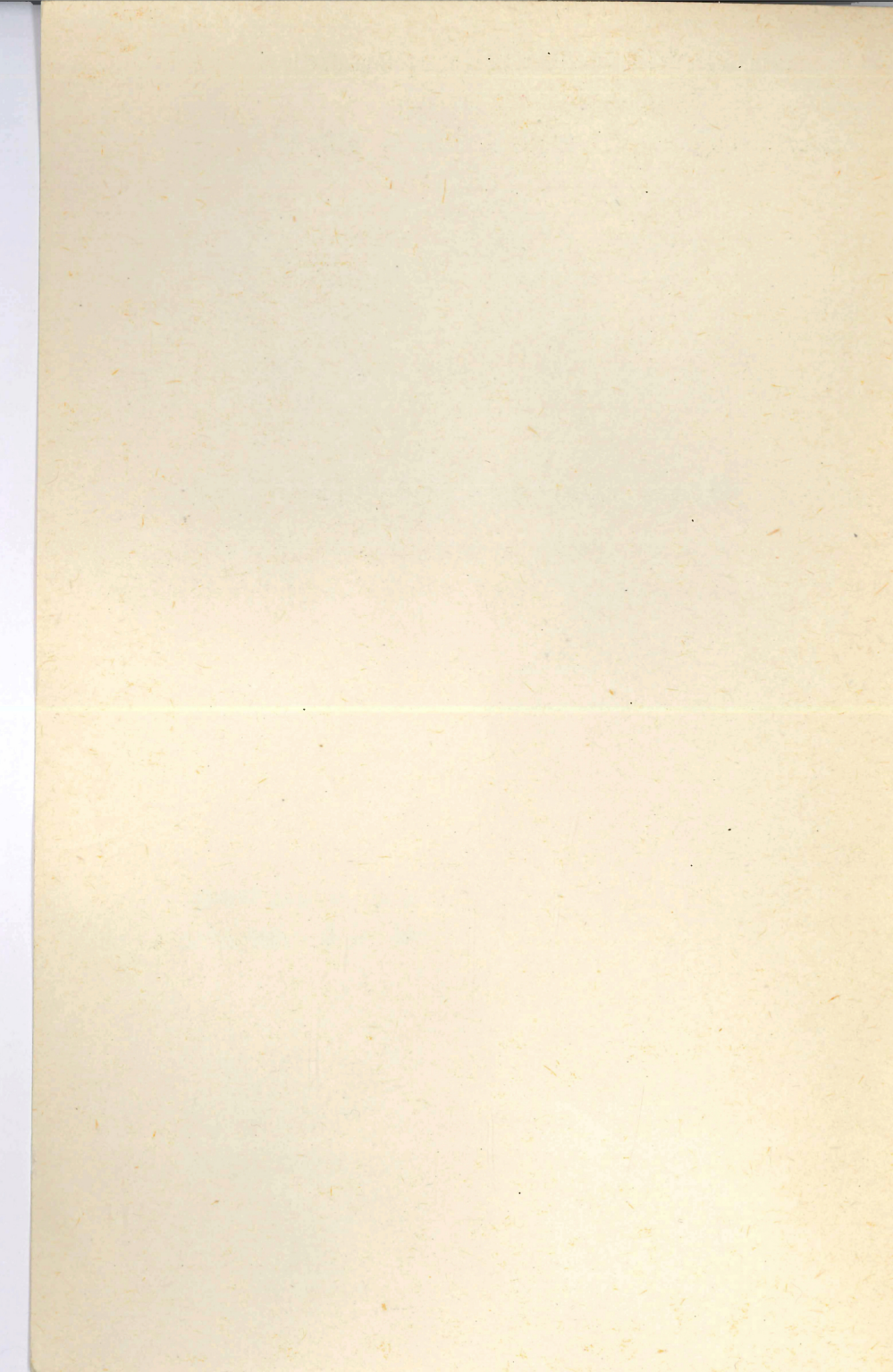


Pracownia Badań nad Człowiekiem w Organizacji
Zakład Socjologii Organizacji
Instytut Organizacji i Kierowania PAN i MNSzWiT

SPOŁECZNE ASPEKTY HUMANIZACJI PRACY I ORGANIZACJI

Materiały na konferencję
pod red. Wiesława Jędrzyckiego

Warszawa
1976.



Pracownia Badań nad Człowiekiem w Organizacji
Zakład Socjologii Organizacji
Instytut Organizacji i Kierowania PAN i MNSzWiT

SPÓŁECZNE ASPEKTY HUMANIZACJI PRACY I ORGANIZACJI

Materiały na konferencję
pod red. Wiesława Jędrzyckiego

Warszawa
1976

Redaktor odpowiedzialny dr. JAN SOLARZ



DO UŻYTKU SŁUŻBOWEGO



Nr inw. IOK 30373 I.4.

Pow. w Dziale Poligraficznym IOK, nakład 100 egz. nr zam. 315/76

Piotr Płoszajski

Zakład Socjologii Organizacji

IOK PAN i MNSzWiT

"Trening wrażliwości",

czyli humanizacja pracy według recepty amerykańskiej.

Jednym z najnowszych i najpopularniejszych kierunków współczesnej zachodniej teorii organizacji jest zespół psychosocjologicznych teorii i technologii doskonalenia organizacji używających wspólnej nazwy "Organizational Development" /O.D./. W. French i C. Bell, długoletni aktywiści O.D., prezentują następującą jego definicję: "... jest to długofalowe działanie w celu ulepszenia procesów rozwiązywania problemów i odnawiania się organizacji, szczególnie poprzez bardziej efektywne i nastawione na współpracę zarządzanie kulturą organizacyjną, ze specjalnym akcentem na kulturę formalnych grup roboczych."

W interpretacji National Training Laboratories /Burke, 1968, s. 1/, jednej z pierwszych instytucji zaangażowanych w działalność doskonalenia organizacji, celem O.D. jest:

1. kreować pełen otwartości i skoncentrowany na rozwiązywaniu problemów klimat w całej organizacji;
2. uzupełnić autorytet wynikający z pełnionej roli lub statusu autorytetem wynikającym z wiedzy i kompetencji;
3. ulokować podejmowanie decyzji i odpowiedzialność za nie tak blisko źródeł informacji, jak to możliwe;
4. tworzyć atmosferę zaufania wśród jednostek i grup w organizacji;

5. uczynić współzawodnictwo bardziej związanym z celami pracy i maksymalizować wysiłki na rzecz współpracy;
6. doskonalic taki system nagród, który bierze pod uwagę zarówno osiągnięcia w zakresie celów materialnych, jak i rozwój człowieka;
7. podnieść świadomość własności celów organizacyjnych wśród członków;
8. podnieść stopień samokontroli członków organizacji.

Jak widać generalnym celem jest zatem tworzenie w organizacji idealnego klimatu stymulującego kooperację, zaufanie i skłonność do podejmowania odpowiedzialności. Klimat taki określany jest jako "kultura organizacyjna sprzyjająca wykonywaniu pracy". Posiada ona następujące cechy:

- dopomoga w osiąganiu i utrzymywaniu wysokiej sprawności pracy wyrażającej się w najwyższej jej ilości i jakości,
- sprzyja powstawaniu i wykorzystywaniu kreatywności członków,
- stymuluje entuzjazm do eksperymentowania, wprowadzania innowacji i zmian,
- samo-doskonali się poprzez uczenie się w trakcie interakcji,
- szuka /i znajduje/ nowych możliwości rozwoju /por. Blake, Mouton, 1968/.

Problematyka humanizacji pracy przyjęła w ostatnich latach w Polsce niesłychanie szeroką perspektywę, wychodząc daleko poza mikro-problemy stanowisk roboczych, czy nawet jednostkowych organizacji. Liczba podejmowanych tematów jest bez porównania większa, a ich czasowy i społeczny horyzont zdecydowanie rozleglejszy.

szy; za dowód służyć może choćby program tej konferencji.

W tak szeroko rozumianej humanizacji pracy kwestie doskonalenia kultury organizacyjnej stanowią z pewnością jedynie jej fragment. Jesteśmy jednak przekonani, że nie jest to fragment błachy i pod przedstawionymi wyżej założeniami i celami kierunku zamierzającego kreować w organizacjach klimat sprzyjający wykonywaniu pracy podpisałby się z pewnością każdy teoretyk i praktyk humanizacji.

W referacie chcemy się przyjrzeć bliżej sposobom realizacji tych ambitnych postulatów. Zrobimy to tym gorliwiej i z tym większą ciekawością, że posiadając w obfitości pełen asortyment koncepcji p r o g r a m ó w humanizacji wciąż z nadzieją wyglądamy nowych m e t o d ich wdrażania. Czy O.D. może nam ich dostarczyć?

Technologia doskonalenia kultury organizacyjnej postulowana przez omawiany kierunek składa się z dużej ilości różnorodnych technik, wszystkie one są jednak ustruktrowionymi postaciami, pochodnymi tzw. treningu wrażliwości traktowanego jako nieustruktrowiony schemat ideowy i podstawowa technika O.D. Dlatego on właśnie będzie przedmiotem tego referatu.

x x x

Trening wrażliwości, nazywany też "treningiem laboratoryjnym" lub "grupą treningową" /T-group/ wywodzi się z dynamiki grup K. Lewina. W swojej oryginalnej formie jest to mała /dziesięć do piętnastu osób/ grupa, nieustruktrowiona, typu face-to-

face. W zależności od jej składu wyróżnia się "grupy nieznajomych", "grupy kuzynów" i "grupy rodzinne".

Przebieg treningu w grupie nieznajomych jest następujący:

1. Na początku występuje celowo brak bezpośredniego przywództwa i jakiegokolwiek formalnego planu zajęć. Tworzy to rodzaj próżni w zachowaniach wypełnianej nadzwyczaj bogatą projekcją tradycyjnych zachowań wynikających z borykania się uczestników z brakiem struktury.
2. W drugiej fazie prowadzący staje się otwarty, empatyczny i wyraża swoje uczucia w możliwie najmniej normatywny sposób. Jednakże najsilniejszy wpływ na każdego z uczestników ma nieoceniane sprzężenie zwrotne uzyskiwane od innych członków grupy.
3. W fazie trzeciej rozwijają się stosunki interpersonalne. Sprzężenie zwrotne tworzy pewien niepokój i napięcie powodujące odmrożenie i skłonność do zmiany wartości, postaw i zachowań. Samo-ocena prowadzi do eksperymentowania z nowymi wartościami i postawami.
4. Powstawanie nowych stanów wewnętrznych i zewnętrznych zachowań w wyniku akceptacji /wzmacniania/ ich przez grupę.

Istnieje szereg teorii na temat tego, co właściwie dzieje się podczas treningu wrażliwości¹. Wszystkie one zgodne są w przypuszczeniu, że laboratorium dostarcza uczestnikowi nowych doświadczeń i danych, które nie są zgodne z jego własną percepcją siebie samego i otaczającego go świata. Na podstawie teorii rów-

¹ zob. np.: /Delbecq, 1970/, /Hampden-Turner, 1966/, /Harrison, 1965/, /Schein, Bennis, 1965/.

nowagi Festingera autorzy ci utrzymują, że stan zachwiania równowagi będący wynikiem tej niezgodności poprzedza zmianę postaw, a w konsekwencji i zachowań, aby następnie spowodować reintegrację i ustalenie nowej równowagi. Uczestnik może przejść taki cykl nawet wielokrotnie w trakcie treningu. Odpowiednio, cele T-group polegają na:

1. uczynieniu uczestnika coraz bardziej świadomym emocjonalnych reakcji i ekspresji samego siebie i innych oraz uwrażliwienie na te reakcje;
2. zwiększeniu jego zdolności postrzegania i uczenia się z, konsekwencji własnych działań poprzez zwracanie uwagi na uczucia własne i innych;
3. stymulowaniu zrozumienia i rozwoju osobistych systemów wartości i celów;
4. rozwijaniu teoretycznej wnikliwości służącej jako narzędzie w wiązaniu osobistych wartości, celów i intencji z działaniami zgodnymi z tymi wewnętrznymi czynnikami i z wymaganiami sytuacji;
5. sprzyjaniu w osiągnięciu efektywności w transakcjach uczestnika z jego otoczeniem.

Podana wyżej charakterystyka odnosi się w równym stopniu do "grup kuzynów" i "grup rodzinnych", przy czym w tych pierwszych uczestnikami są członkowie różnych komórek t e j s a m e j organizacji, a w drugich - członkowie j e d n e j komórki /pionu/ wraz z kierownikiem.

Humanizacyjne efekty treningu wrażliwości rozpatrywać można na poziomie jednostki, grupy i organizacji. Na poziomie

jednostki m o ż e to być: zwiększenie świadomości własnych zachowań, uwrażliwienie na zachowania innych, wreszcie zmiana postaw i zachowań jednostki. Co ważniejsze, trening m o ż e wzmocnić wiarę w siebie i dać umiejętność stałego analizowania własnych zachowań w grupie w celu poprawy ich efektywności. Nauczenie się uczenia jest najważniejszym p o t e n c j a l n y m efektem T-group w stosunku do jednostki.

Na poziomie grupy rezultaty polegać m o g ą na lepszym zrozumieniu procesów grupowych i ich wpływu na kreatywność, skłonności do partycypacji i podejmowania odpowiedzialności oraz usprawnieniu procesu decyzyjnego. Tradycyjne wartości i założenia leżące u podstaw kierowania zjawiskami organizacyjnymi takimi jak: władza, konflikty międzygrupowe, pozycje i role, przywództwo i in. mają szansę również stać się przedmiotem zainteresowania uczestników laboratorium. Bardziej realistyczne zrozumienie tych problemów i wiążących się z nimi założeń m o ż e wówczas podnieść sprawność o r g a n i z a c j i, w wyniku ich doskonalszych u m i e j ę t n o ś c i d i a g n o z o w a n i a problemów i podejmowania skutecznych działań interwencyjnych.

Czas jednak zapytać jakie s ą f a k t y c z n e k o r z y ś c i ze stosowania omawianej techniki w ocenie badaczy i kierownictw organizacji. Trzeba zaraz na wstępie odpowiedzieć, że mało jest kwestii równie kontrowersyjnych nawet w tak bogatej w kontrowersje dziedzinie, jak nauki organizacyjne. Rozliczne opracowania pełne są dokładnie przeciwnych wniosków i twierdzeń, z których każde, co nadaje sprawie swoistej pikanterii, oparte jest na "rzetelnych studiach, eksperymentach i wnioskowaniu naukowym":

Spróbujemy przytoczyć kilka opinii, uzupełniając je własnymi przemyśleniami na ten temat.

Campbell i Dunnette /1968/ po dokonaniu ekstensywnego przeglądu literatury konkludują, że T-group rzeczywiście wywołuje zmiany w zachowaniach jednostki, na co składają się zwiększona wrażliwość i otwartość w komunikowaniu się i większa elastyczność w trakcie pełnienia roli organizacyjnej. Buchanan /1967/ stwierdził, że w rezultacie treningu następuje zredukowanie zachowań ekstremalnych, większa otwartość, receptywność i tolerancja wobec odmiennych niż własne zachowań. Są ponadto według niego istotne dowody na to, że i takie umiejętności, jak słuchania, a nawet zabiegania o sprzężenie zwrotne w kontaktach społecznych ulegają rozwojowi. Wreszcie House /1967/ doszedł do wniosku, że trening zmienia styl przywództwa, zmniejsza zależność od innych i skłonność do wymagania od nich służalczej uległości. W podobnym, jak powyżsi autorzy duchu wypowiedzieli się Miles /1965/, Bunker /1965/, Beer i Kleisath /1967/, Friedlander /1967/ i inni, aby dojść do wniosku, że T-group ma silne właściwości "odmrażające", tak w czasie trwania, jak i bezpośrednio po zakończeniu programu. Fakt przebywania poza terenem swojej pracy, na czymś w rodzaju "kulturowej wyspy" powstałej na bazie norm grupy treningowej, sprzężenie zwrotne pozwalające dostrzec nieprawidłowości w sobie i swojej przeszłej działalności, wszystko to prowadzi do powstawania napięć emocjonalnych i w następstwie do odmrożenia dynamicznej równowagi jednostki. Zmienia się wówczas jej pogląd na kształt najważniejszych zachowań organizacyjnych i klimatu, przygotowując grunt dla przyszłych zmian w organizacji.

Tylko bowiem, jak twierdzi R. Tannenbaum /1971/, gdy jednostka nauczyła się już być bardziej świadoma procesów zachodzących w niej samej i w jej kontaktach z innymi, dopiero wtedy przychodzi kolej na uświadomienie sobie potrzeby rozwijania i rozwijanie nowych oczekiwań wobec procesów o r g a n i z a c y j n y c h.

Niestety istnieją poważne powody do obaw, że przeniesienie tego odmrożonego stanu z warunków laboratoryjnych do codziennego życia organizacyjnego napotyka na trudne do pokonania przeszkody wielorakiej natury. Można sądzić, że grupa treningowa motywuje nowe zachowania, ale nie daje umiejętności ich realizacji w p r a c y, to znaczy nie wyposaża w kompetencje dla efektywnego wykorzystywania tych zachowań w środowisku zadaniowym, co p r z y w r a c a bariery zmian i doskonalenia organizacji. Niektóre badania sugerują nawet, że doświadczenia wyniesione z laboratorium faktycznie z m n i e j s z a j ą efektywność w symulowanej sytuacji zadaniowej /Bass, 1967/.

Działania na rzecz rozwiązania "problemu przeniesienia" przybierają najczęściej formę włączania do treningu ludzi związanych z pracą i systematycznej aplikacji programu w całej organizacji. W odróżnieniu od omawianego wyżej laboratorium nieustrukturuwionego T-group ma wówczas postać ustrukturuwioną /np. technika tzw. Siatki kierowniczej/. Są to jednakże nie więcej niż półśrodki. Grupa treningowa zawsze pozostanie "wyspą kulturową", jest to wszak istota jej koncepcji, a zatem zawsze występować będzie określony stopień "nietransferowalności" norm i zachowań między laboratorium a organizacją. Wszelkie próby przekroczenia tego stopnia, zmieniając oryginalne principia treningu wrażliwoś-

ci proponują więc w istocie jakościowo nową technikę w żaden sposób nieporównywalną z pierwszą. Oznacza to, że jakkolwiek może ona nie stwarzać problemu przeniesienia, ale też nie jest w stanie dać niektórych efektów właściwych dla T-group. Przykładem może być koncepcja laboratorium treningowego bez konsultanta, aby w ten sposób zapewnić pełną "familijność" grupy /Gibb, 1972/. Jest to właściwie zaprzeczenie idei T-group, gdzie prowadzący, ze swoją wiedzą teoretyczną i doświadczeniem terapeutycznym, pełni niepodważalnie konieczną rolę. Energiczną i ostrą repliką na tę i podobne koncepcje był głos Minturna i Lansky'ego /1972/. Ich bezlitośnie ironiczny, i to w stopniu nieczęsto spotykanym w poważnym, naukowym czasopiśmie, artykuł wykazał absurdalność takiego podejścia do treningu wrażliwości, który staje się wtedy na dobrą sprawę zwykłym spotkaniem, lub gorzej - zebraniem, współpracowników.

Słabości T-group nie kończą się na problemie przeniesienia. Całe zastępy krytyków poddają w wątpliwość efektywność tej techniki, jako że do tej pory nie udało się j e d n o z n a c z - n i e udowodnić, że powoduje ona dostrzegalną zmianę w postawach, wartościach, percepcji interpersonalnej, samoświadomości i wrażliwości w długim okresie czasu. Wciąż mało jest dobrych badań na ten temat, a te które są nie wykazują zgodności wyników. Brak natomiast prawie zupełnie badań wpływu T-group na zdolności jednostki do przeprowadzania analizy informacji, radzenia sobie z konfliktami międzyludzkimi, poszukiwania i implementacji rozwiązań dla problemów organizacyjnych.

Te wielokrotnie wątpliwości są zbyt poważne, by zostać

niedostrzeżonymi nawet przez najzagorzalszych zwolenników metody. C. R. Bare i R. R. Mitchell /1972/ w konkluzji do swoich badań, w których wykazali, że trening wrażliwości powoduje j e p o z y t y w n e zmiany zachowań, przyznają uczciwie, iż nie są równocześnie w stanie odpowiedzieć na pytanie: czy nie powoduje także zmian n e g a t y w n y c h? Nota bene dwa poważne studia: Underwoda /1969/ oraz Yaloma i Liebermana /1971/ udzieliły na nie odpowiedzi zdecydowanej twierdzącej. Do przyjęcia jest wprawdzie hipoteza, że negatywne zmiany są t y m c z a s o w e, spowodowane pustką po stracie starych przyzwyczajeń i zanikają z chwilą wyuczenia nowych zachowań, ale z pewnością nie odnosi się to do w s z y s t k i c h zmian negatywnych, z których część mieć może charakter trwały. Nie jest to jednak jedyny rodzaj nieoczekiwanych i niepożądanych efektów pojawiających się w trakcie i po zakończeniu treningu.

Wybitny propagator metody - Ch. Argyris /1964/, w swoim klasycznym już artykule podejmującym próbę totalnej obrony T-group i rozstrzygnięcia szeregu nieporozumień narosłych wokół niej nie zaprzecza, że istotność doświadczeń treningowych jest n a d z w y c z a j n i e r ó ż n a dla poszczególnych uczestników. Zdaniem autora najwięcej korzystają z treningu osoby, które:

1. posiadają stosunkowo silną samoświadomość nie opanowaną przez wewnętrzne konflikty;
2. małą defensywność pozwalającą im słuchać innych;
3. zdolność do przekazywania myśli i uczuć z minimalną dystorsją.

Argyris nie zauważa jednak, że osobom takim trening nie jest już w gruncie rzeczy potrzebny. Wyjątkowo duża zawodność tego

narzędzia w szeregu przypadkach, niemożność przewidzenia charakteru efektów, częstokroć niepożądanych, nie pozwala na traktowanie go tak, jak chcieliby tego niektórzy, tzn. jako podstawowej techniki doskonalenia kultury organizacji: Nie jest ono w żadnym razie lekarstwem na wszystkie niedomagania organizacji; może co najwyżej pomóc niektórym osobom, w niektórych organizacjach w rozwiązywaniu ich niektórych problemów. Stąd wniosek, że użycie tej techniki musi być poprzedzone dokładnym zbadaniem warunków, w jakich ma działać. Beztróskie jej nadużywanie posiada wszelkie cechy i skutki powszechnej kiedyś "terapii" upuszczeniem krwi bez względu na rodzaj doległości. Pytanie na jakie nauka winna jak najszybciej odpowiedzieć brzmi więc nie: "czy trening wrażliwości jest metodą efektywną", ale "w jakich warunkach jest efektywny i jak ma być wykorzystywany dla celów doskonalenia organizacji".

Niestety, również niektórzy polscy specjaliści szkolenia kadr kierowniczych zarazili się nadmiernym entuzjazmem i aplikują zunifikowane sesje różnorodnym grupom uczestników, dobrą, z punktu widzenia potrzeb tej formy, całkowicie przypadkowo. Wspólna nazwa metody kryje dużą różnorodność szczegółowych technologii; niektóre nastawione są na spowodowanie rozwoju jednostki, inne na uczenie się rozumienia odczuć i zachowań innych ludzi czy poprawę efektywności sfery zarządzania i całej organizacji. Jedynie dokładna diagnoza może stanowić podstawę wyboru określonego programu lub ich kombinacji, a także właściwych instruktorów. Ci ostatni stanowią zresztą problem sam w sobie. Nie wydaje się nam abyśmy byli dalecy od prawdy, stwierdzając, że naj-

większe niebezpieczeństwo grozi wartościowej skądinąd inwencji T-group w zastosowaniu do doskonalenia organizacji ze strony osób prowadzących sesje.

W czasach, kiedy było to tylko narzędzie psychiatrów lub we wczesnym okresie rozwoju O.D. ludzie związani z różnymi formami treningu wrażliwości byli wysoko kwalifikowanymi psychologami zdolnymi do pełnej oceny i kontroli procesu. Wraz ze wzrostem popularności metody wzrosło też zapotrzebowanie na instruktorów, z których już obecnie znaczna część jest nie tylko niedosz- kolona, ale reprezentuje nieomal całkowitą ignorancję. Znane są liczne przypadki prowadzenia sesji przez osoby, których jedynymi kwalifikacjami jest jedno- lub dwukrotny uprzedni udział w sesji w charakterze uczestników. Co najbardziej niepokojące to, że osoby te nie zdają sobie sprawy ze swoich ograniczeń. Stano- wczo zbyt rzadko dementowana opinia o łatwości prowadzenia sesji, brak formalnych standardów dla instruktorów i czegoś w rodzaju kodeksu etycznego pozwalają im utrzymywać się w tym przeświadczeniu i kontynuować raczej szkodliwą niż pożyteczną działalność. Nie panując nad sytuacją w grupie i nie potrafiąc nakierować jej na realizację wspomnianych wyżej celów, instruk- torzy tacy kładą największy nacisk na potęgowanie doświadczeń emocjonalnych jako cel sam w sobie. W powiązaniu z brakiem ba- dania i selekcji uczestników jest to postępowanie nieefektywne, ale przede wszystkim niebezpieczne dla słabszych jednostek, dla których w najlepszym razie kończy się to poważnym wstrząsem psychicznym. Na wiosnę 1975 roku prasa szwedzka szeroko komento- wała wypadek samobójstwa pracownika firmy AMICO popełnionego w

wyniku załamania psychicznego po przejściu treningu wrażliwości. Robert Tannenbaum, jeden z "ojców" T-group w rozmowie z autorem pracy przypisał przypadki tego typu zwykłemu ryzyku związanemu z każdym ludzkim działaniem. Dziwi lekceważenie niebezpieczeństwa okazane w tej dość demagogicznej opinii, szczególnie w świetle faktu, że sesji o dramatycznym przebiegu jest coraz więcej, a niemała w tym "zasługa" niedoszkolonych instruktorów.

Martin Lakin /1971/ podniósł w swoim czasie jeszcze jedną kwestię, która nie może być pominięta przy ocenie metody, a o której wspomina się naderrzadko: problemy etyczne. Lakin rozważa złożone problemy samokontroli wpływu prowadzącego na grupę i wykorzystywania informacji o uczestnikach uzyskanych w trakcie sesji, aby dojść do poruszonej i przez nas sprawy najważniejszej - kwalifikacji profesjonalnych i moralnych instruktorów. Muszą oni nie tylko potrafić przygotować i przeprowadzić trening, ale także zakończyć go we właściwym momencie. Silne, pozytywne przeżycia emocjonalne rodzą często w uczestnikach i samym instruktora niechęć do zaprzestania spotkań. Już w trakcie pisania tego referatu opowiadano autorowi o sytuacji w jednym z warszawskich biur projektów, gdzie grupa pracowników po odbyciu kilku sesji T-group w ramach kursu szkoleniowego wpadła w swego rodzaju nałóg, wywierając nacisk na instruktorów, aby kontynuować spotkania. W opinii obserwujących ich współpracowników osoby te wykazywały objawy permanentnego, nienaturalnego pobudzenia emocjonalnego i braku równowagi, a jedynym tematem ich rozmów były przeżycia z treningu. Zastanawia tu brak rozwagi u psychologów /tym razem zawodowo kompetentnych i o uznanym autorytecie/ poddającym się takim na-

ciskom i nie przestających organizować maratonowych, wyczerpujących sesji i traktujących je prawdopodobnie jako poligon doświadczalny. Czy potrzeba lepszego argumentu na poparcie naszych przedstawionych wyżej zastrzeżeń?

Trening wrażliwości jest niewątpliwie jedną z najbardziej godnych uwagi inwencji psychologicznych tego stulecia, jak też obiecującym laboratorium dla studiowania stosunków międzyludzkich. Może on również w określonych warunkach stanowić istotną pomoc w procesie zmian oraz rozwiązywaniu konfliktów, co jest specjalnie cenne w sytuacji, kiedy odrzuca się już naiwne przekonania, że ograniczne struktury przyszłości przyczynią się do zmniejszenia poziomu konfliktów organizacyjnych. E. Rubington /1965/ wykazał przekonywująco, że nie-biurokratyczne struktury nie eliminują napięć, a raczej zmieniają ich strukturalne źródła i zwiększają złożoność.

Jednakże opisywane narzędzia ma wady obniżające zdecydowanie jego przydatność w obecnej formie. Skomplikowane i wrażliwe organizmy społeczne współczesnych organizacji nie powinny w żadnym razie być poddane działaniu środka, którego skutki są nieprzewidywalne, mechanizm działania i warunki efektywności nie dość znane, a umiających się nim posługiwać - niewielu. Z szerokim jego rozpropagowaniem trzeba się wstrzymać do czasu, gdy przeprowadzi się dostateczną ilość potrzebnych badań i wyszkoli kompetentnych instruktorów. Tylko taka rozważna cierpliwość pozwoli nam uniknąć niepowodzeń i błędów w tym zakresie obserwowanych w krajach, gdzie fala seansów terapeutycznych przybrała żywiołową, niekontrolowaną postać. Cierpliwość powinna być dla nas o tyle

łatwiejsza, że organizacja socjalistyczna wyposażona jest już w cały arsenał innych środków o podobnym działaniu, a więc stymulujących wszechstronny rozwój jednostki, wspomagających proces zmian, rozładowujących napięcia itd. Mowa choćby o programach szeroko rozumianej humanizacji pracy czy na przykład wychowawczej roli zebrania partyjnego.

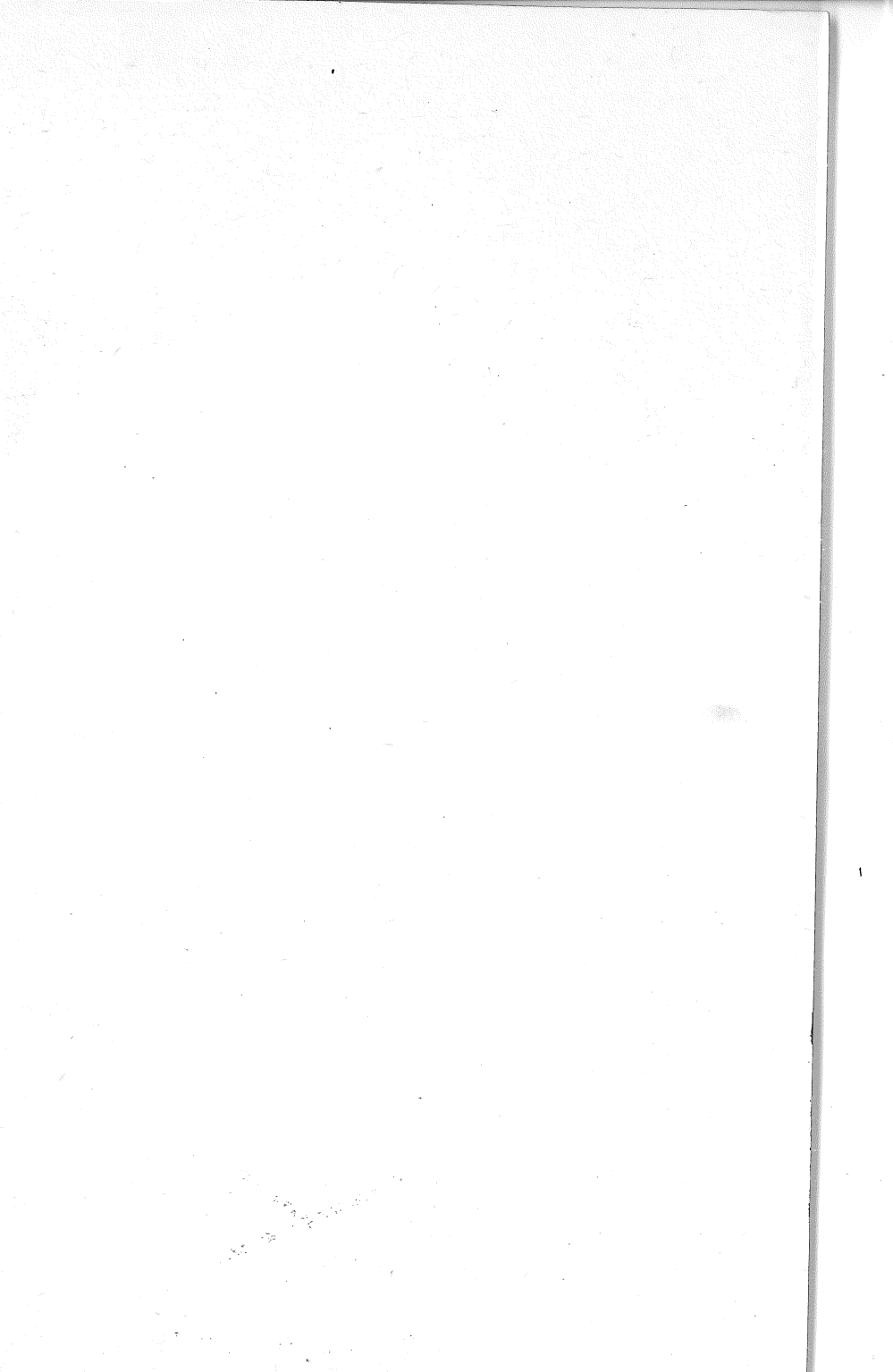
Chcielibyśmy na koniec zastrzec się, że przedstawiona analiza "humanizacyjnej" roli treningu wrażliwości dokonana została przez teoretyka zarządzania co prawdopodobnie nie pozostało bez wpływu na jej charakter i płaszczyznę oceny. Byłoby niewątpliwie pożytecznym uzupełnić ją oceną kompetentnych specjalistów, którzy są w stanie umiejscowić omawianą metodę na rozległej sieci problemów i odpowiadających im metod składających się na współcześnie rozumianą humanizację pracy.

Bibliografia

1. Ch. Argyris - T-groups for Organizational Effectiveness, Harvard Bus. Rev., March - April, 1964.
2. C. E. Bare, R. R. Mitchell - Experimental Evaluation of Sensitivity Training, J. of Appl. Beh. Sc., Vol 8, No 3, 1972.
3. B. Bass - The Anarchist Movement and the T-group, J. of Appl. Beh. Sc., 1967, 3, ss. 211-220.
4. M. Beer, S. Kleisath - The Effect of the Managerial Grid Lab. on Organisational and Leadership Dimensions, referat na konferenciji American Psychol. Assoc., Wash. D.C., September 1967.
5. R. R. Blake, J. S. Mouton - Corporate Excellence through Grid Organization Development, Gulf Publ., Co., Houston, 1968.
6. P. C. Buchanan - Crucial Issues in Organizational Development, w: G. Watson /ed./ - Change in School System, Wash., N.T.L. Institute, 1967.
7. D. R. Bunker - Individual Applications of Laboratory Training, J. of Appl. Beh. Sc., 1965, 1/2/, ss. 131-148.
8. W. Burke - What is O.D.?, News and Reports, N.T.L. Institute, 1968, Vol. 2., No 3.
9. A. Delbecq - Sensivity Training; Training and Development Journal, January, 1970.
10. M. D. Dunatte, J. P. Campbell - Laboratory Education: Impact on People and Organizations, Industrial Relations, October 1968.

11. W. L. French, C. H. Bell, Jr. - Organization Development. Behavioral Science Intervention for Organization Improvement, Prentice - Hall Int., Inc., 1973.
12. F. Friedlander - The Impact of Organizational Training Laboratories upon the Effectiveness and Interaction of On-going Work Groups, Personnel Psychol., 1967, 20, ss. 289-308.
13. J. R. Gibb - TORI Theory: Consultantless Team-Building, J. of Contemporary Business, U. of Wash., Summer 1972, ss. 33-41.
14. C. M. Hampden - Turner - An Existencial Learning Theory and The Integration of T-Group Research, J. of Applied Beh., Sc., 1966, 2, 367-386.
15. R. Harrison - Group Composition Models for Laboratory Design, J. of Applied Beh., Sc., 1965, 1, 409-432.
16. R. J. House - T-Group Education and Leadership Effectiveness: A Review of the Empiric Litterature and a Critical Evaluation, Personal Psychology, 1967, 20, ss. 1-32.
17. M. Lakin - Some Ethical Issues in Sensitivity Training, with: Optimizing Human Resources: Readings in Individual and Organization Development /G.L. Lippitt i in.- ed./, Addison-Wesley Publ. Co., Reading, Mass., 1971, ss. 239-247.
18. M.B. Miles - Changes During and Following Laboratory Training: A Clinical - Experimental Study, J. of Appl. Beh. Sc., 1965, 1/3/ 215-242.
19. E. B. Minturn, L. M. Lansky - The Trainerless Laboratory, J. of Appl. Beh. Sc., Vol. 8, No 3, 1972, ss. 277-284.

20. E. Rubington - Organizational Strains and Key Roles, A.S.Q., 1965, 9, No 4.
21. E. H. Schein, W. G. Bennis - Personal and Organizational Change through Group Methods, The Laboratory Approach, N.Y., Wiley, 1965:
22. R. Tannenbaum - Organizational Change Has to Come through Individual Change, Innovation, 1971, 23, ss. 36-43.
23. W. J. Underwood - Evaluation of Laboratory Method Training, Training Directors Journal, 1965, 19, ss. 34-40,
24. I. D. Yalom, M. A. Lieberman - A Study of Encounter Group Casualties, Archives of General Psychiatry, 1971, 25, 15 - 30.



IOK
PAN

30373