

Daša Dolenc

TRENING VEDENJSKEGA MODELIRANJA

»Trening vedenjskega modeliranja je po mojem mnenju široko uporabna metoda za razvijanje potencialov zaposlenih v organizaciji, saj lahko zaposleni s preizkušanjem naučenega in takojšnjimi povratnimi informacijami o svojem delu v kratkem času obvladajo specifične veščine. Eden od pozitivnih vidikov je tudi njegova praktičnost, kajti veščine iz treninga lahko uporabimo v različnih situacijah na delovnem mestu. Organizacije namreč ne potrebujejo le zaposlenih, ki razumejo teorijo, temveč si želijo zaposlenih, ki znajo svoje veščine izrabiti za doseganje dobrih delovnih rezultatov.«

Trening vedenjskega modeliranja (angl. *behavior modeling training*) je v tujini ena 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 treningi izvajajo v obliki delavnic, kjer se zaposleni zberejo v skupnem prostoru ter urijo v uporabi primerne vedenja, lahko pa trening poteka tudi neposredno med

samim delom. Zaposleni najprej opazujejo osebo, ki izvaja želeno vedenje, nato pa prek igre vlog odigrajo podobno situacijo. Ostali udeleženci in trener podajo povratno informacijo o uspešnosti zaigranega prizora, kar se naučijo, pa morajo pozneje uporabljati tudi v praksi (Truxillo, Baurr in Erdogan, 2016).

O modeliranju lahko govorimo tudi kot o obliki mentorstva, saj lahko bolj izkušeni posamezniki s pomočjo treninga prikazujejo, kako se mora zaposleni vesti v različnih situacijah. Mentorji v organizaciji postavljajo zgled svojim zaposlenim in tudi nezavedno delujejo 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 udeleženci v skupini preučijo situacijo in določijo načine, kako bi se lahko v prihodnosti v podobnih situacijah odzvali 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, 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 želeno vedenje in ga učinkovito uporabijo pri delu, lahko trening vedenjskega modeliranja služi kot pot do napredovanja znotraj organizacije. Izboljšuje tudi odnose med sodelavci, saj vsi vedo, kako morajo ravnati, ter omogoči bolj učinkovito reševanje problemov. Samo modeliranje vedenja pa ni dovolj. Potrebno je tudi prepoznavanje in pozitivno nagrajevanje dobro naučenih vedenj. Vsakdo ima rad, da ga opazimo in cenimo. Zato je treba prepoznati ter nagrajevati vedenja, ki prispevajo k dobrem delovnem vzdušju. Nagrade navdihujejo ljudi, da ponovijo vedenje. Pogosteje kot zaposleni ponavlja vedenje, bolj ga ponotranji in tako pozitivno vedenje ostane v njegovi naravi dela (Dinkel, 2014).

NASTANEK IN RAZVOJ METODE

Na organizacijskem nivoju sta prvo raziskavo o vedenjskem modeliranju oblikovala Goldstein in Sorcher (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). 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 odzivov drugih (Prescott in Rothwell, 2012). Socialna teorija torej predpostavlja, da je večina naših vedenjskih vzorcev naučenih prek opazovanja drugih, kar je tudi podlaga vedenjskega modeliranja (Werner in DeSimone, 2009). Goldstein in Sorcher sta tako oblikovala trening, ki je temeljil na modeliranju, igri vlog, socialni podkrepitvi (povratnih informacijah) ter prenosu 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. Raziskovalca 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, vendar 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 prepozna absentizem ter kaznuje zamujanje. Model pa je s svojim vedenjem prikazoval ključne lastnosti, ki jih mora imeti zaposleni: 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 povečala produktivnost tistih zaposlenih, ki so morali poročati supervizorju s treningom (Goldstein in Sorcher, 1973). Ker je bil trening vedenjskega modeliranja v podjetju General Electric tako učinkovit, so ga pričeli uporabljati tudi za razvoj

drugih veččin v organizacijah, na primer za izboljšanje prodaje, učnje multikulturnih spretnosti ali razvoj etičnega sprejemanja odločitev (Harrison, 1992; Kaptein, 2011; Meyer in Raich, 1983).

ZNANSTVENA SPOZNANJA O UPORABNOSTI METODE

Čeprav se trening vedenjskega modeliranja omenja v skoraj vsakem učbeniku za trening in razvoj zaposlenih v organizacijah, pa 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 glede uporabnosti metode.

Trening vedenjskega modeliranja se je izkazal kot učinkovita metoda na različnih področjih. V eni od raziskav sta avtorja s treningom ugotavljala, ali obstaja možnost povečanja prodaje, če zaposleni s pomočjo treninga razvijajo prodajne veščine (Meyer in Raich, 1983). 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. Od 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 plačo kot tisti brez treninga. Torej se lahko trening učinkovito uporablja na področju prodaje oziroma povečanja zaslužka.

Druga raziskava se je nanašala na etično delovanje zaposlenih v organizacijah. Pokazalo se je, da je trening vedenjskega modeliranja učinkovit tudi pri razvoju etičnega mišljenja in ozaveščenosti o etičnem delovanju. Nadrejeni so v vlogi modelov prikazali, kako postopajo v primeru sprejemanja kompleksnih etičnih in moralnih odločitev. Tisti zaposleni, ki so imeli za zgled etičnega nadrejenega, so začeli pozneje pri delu v večji meri poročati o kršenju etičnih načel in se tudi sami začeli vesti bolj etično kot tisti, ki takšnega zgleda niso imeli (Kaptein, 2011).

Poleg tega je trening vedenjskega modeliranja uporaben pri učnju računalniškega programiranja (Gist, Schwoerer in Rosen, 1989).

Trening ni prinesel boljših rezultatov 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 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 takojšnjo 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 prek seminarjev, ne glede na to, kakšno je bilo predhodno znanje udeležencev. Tako so raziskovalci trening vedenjskega modeliranja prenesli tudi na področje učenja kompleksnejših spretnosti, kot je učenje računalniškega programiranja.

V drugi raziskavi so se udeleženci, ki so se veščin dela z računalnikom učili s pomočjo treninga vedenjskega modeliranja, naučili znatno več kot tisti, ki so bili le na predavanjih ali so se učili sami (Simon in Werner, 1996). Sta pa avtorja poudarila, da mora biti vedenje, ki ga želimo naučiti pri samem treningu, 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 prek 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).

Če trening vedenjskega modeliranja pravilno uporabimo, lahko torej izboljša delovne rezultate zaposlenega. Metaanaliza 66 študij, v kateri so raziskovalci preučevali učinke treninga, je pokazala, da ima trening največji učinek na trenutno znanje (Taylor, Russ-Eft in Chan, 2005). 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 sami, je bil celoten trening mnogo bolj učinkovit, kot če so udeleženci preigravali le scenarije trenerjev. Trening naj bi imel manjši učinek na rezultate pri delu oziroma vedenje na delovnem mestu. Tako udeleženci veliko vedo o vedenju ali spretnostih, 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 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 pri svojem delu uporabljati trenirane veščine (Taylor idr., 2005).

Eden od raziskovalcev je s treningom vedenjskega modeliranja menedžerjem iz Združenih držav Amerike pomagal razviti multikulturne veščine za delo na Japonskem (Harrison, 1992). Trening je vključeval dva modula, ki sta obravnavala dve najpomembnejši dimenziji medkulturnih razlik. V prvem modulu so urili veščine večje harmonije v organizaciji ter izogibanja konfliktom, v drugem pa veščine boljše kolektivne pripadnosti. Managerji, ki so se veščin učili s pomočjo treninga, so bili z 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 vodjih v organizacijah pogosto primanjkuje. Poleg tega je imela organizacija, v kateri so menedžerji delali, v prihodnosti načrte glede oblikovanja bolj samousmerjenega 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, če mu sledi trening vedenjskega modeliranja, saj udeleženci veščine urijo tudi bolj praktično (prek igre vlog ter diskusij

o posameznih delih, ki sestavljajo želeno vedenje). Po drugi strani pa se je izkazalo, da trening vedenjskega modeliranja ne vpliva na večje spremembe v vedenju na delovnem mestu, čeprav so se menedžerji spretnosti aktivnega poslušanja dobro naučili. Tako trening ni zagotovil prenosa v dejanske delovne pogoje (May in Kahnweiler, 2000).

Novejša raziskava, ki je preverjala učinke treninga vedenjskega modeliranja, je trening uspešno uporabila pri starših in 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 otroci 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 glede uspešnosti uporabe veščine v praksi. Starši so bili pri prenosu naučenega znanja na otroke uspešni, saj so otroci na splošno povečali rabo spontanah gest in besed. S tem so avtorji pokazali tudi, da je lahko trening vedenjskega modeliranja učinkovita metoda učenja na daljavo.

S porastom ponudbe in uporabe različnih spletnih orodij se je teorija vedenjskega modeliranja prenesla tudi na to področje. Raziskovalci so s pomočjo analize pogovornih skupin, števila članov, komentarjev in razprav na platformi »Yammer« ugotavljali, katere so tiste osebe in vedenja, ki so v organizaciji najbolj zaželeni. Sklepali so, da večja aktivnost v določeni skupini ali sodelovanje specifične osebe ter število spletne podpore te osebe kažejo na to, katera so tista vedenja, ki jih je treba posnemati in ki doprinesejo k večji učinkovitosti organizacije. Tako se lahko trening vedenjskega modeliranja v organizacijah uporablja tudi virtualno in posredno, s pomočjo primerne načina vedenja in izražanja na spletnih omrežjih (Stul, 2017).

PREDSTAVITEV METODE

KDAJ METODO UPORABIMO?

Trening vedenjskega modeliranja se lahko uporablja pri kariernem razvoju zaposlenih ali njihovem usposabljanju za delo. Prav tako 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 tako modelirajo vedenje svojih nadrejenih v različnih situacijah (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 prek treninga naučijo dobrih komunikacijskih veščin, kar spet vpliva na kulturo podjetja. Zaposlene se s treningi uči, kako biti vljudni, govoriti profesionalno, sploh v konfliktnih situacijah, in kako je treba 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 večji razpon uporabe, na primer na pomoč pri razvoju multikulturnih, tehničnih veščin ter etičnega reševanja problemov (Kaptein, 2011; Taylor idr., 2005).

ZA KOGA JE METODA PRIMERNA?

Trening vedenjskega modeliranja je namenjen vsem zaposlenim, ki želijo pridobiti določene veščine (se razvijati na delovnem mestu, napredovati oziroma se kot novi zaposleni 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, sposobnosti 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 (da se na primer 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 svoje učence naučiti primernega vedenja (na primer opravljanja domačih nalog).

KAKO METODO IZVEDEMO?

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 videoposnetek, kjer model izvaja zeleno vedenje, lahko pa udeleženci model opazujejo tudi v realni situaciji (Werner in DeSimone, 2009). Pomisliti je treba tudi na to, kakšen model bomo postavili udeležencem. Raziskovalci so opazovali, kako se učenci odzivajo na pozitiven in negativen model. Model je v eksperimentu najprej delal dobro, potem pa je prikazal neželjeno vedenje. Ugotovili so, da lahko v treningu uporabimo mešane modele, sploh pri tistih nalogah, kjer je treba spretnosti uporabiti v različnih situacijah, saj učenci tudi pri negativnih modelih dobijo koristno povratno informacijo (Baldwin, 1992).

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 zeleno vedenje** z drugim 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 komentirajo, 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 v realno situacijo, na delovno mesto. V fazi **prenosa treninga** se udeležence spodbuja, da vadijo na novo naučeno vedenje pri svojem delu. V nekaterih programih vedenjskega modeliranja se udeleženci pozneje **spet srečajo v skupini** ter diskutirajo o problemih in uspehih, ki so jih imeli pri 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 zeleno vedenje. Vendar lahko trening poteka tudi z rotacijo zaposlenih na delovnem mestu. Tako zaposleni delajo z različnimi supervizorji oziroma mentorji. S tem se prek 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 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).

PRIMER UPORABE METODE

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 večino 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 videoposnetkom 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 kljubovalno, 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 videoposnetek, 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, odziv). Sledi pogovor trenerja z udeleženci o tem, kje so se v videoposnetku pokazali odprto poslušanje, izogibanje čustvenim reakcijam ... Udeleženci sami razmišljajo, na kakšen način je model prikazal dobro uporabo večine. Potem 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. Prek 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 seznamu vseh ključnih točk, ki jih mora udeleženec uporabiti). Hkrati svojo izvedbo komentira 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 večšin učinkovitega reševanja nesoglasij na delovnem mestu, po nekaj mesecih pa se skupina lahko ponovno zbere in pogovori o tem, kako jim je to večino uspelo uporabiti (lahko tudi, zakaj je niso uporabili, če je prišlo do takšnega primera).

VLOGA PSIHologa

Pri prenosu in uporabi treninga vedenjskega modeliranja v organizacijo ima pomembno vlogo psiholog, ki je po navadi zaposlen v kadrovskem oddelku ali kako drugače skrbi za zaposlene v organizaciji.

Bistveno je, 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 organizacije ali tima. To lahko poteka tako, da najprej opazuje vedenje in delovanje celotnih timov ali posameznikov znotraj tima, na podlagi tega pa oblikuje možne načine razvijanja spretnosti. Druga možnost je, da se z vodji dogovori, kaj je trenutno njihova glavna težava v timu oziroma na čem želijo delati in kakšen cilj želijo s pomočjo treninga doseči. Sodeluje lahko tudi pri izvajanju intervjujev, kjer zaposleni povedo svoja pričakovanja, želje na

področju razvoja. S tem dobi pomembno informacijo o pričakovanem razvoju zaposlenih. Tako ima psiholog vlogo pri analizi situacije in pri oblikovanju temeljev za oblikovanje in uporabo treninga. Psiholog tudi natančno ve, kdaj uporabiti trening vedenjskega modeliranja, kdaj pa bi bilo bolje uporabiti kakšno drugo metodo ali trening kombinirati z drugim načinom učenja.

Hkrati ima psiholog dovolj znanja in kompetenc za nadzor procesov v ozadju treninga vedenjskega modeliranja. To pomeni, da lahko opolnomoči trenerje za izvedbo, pomaga pri oblikovanju in razvoju treninga (lahko trenerju zagotavlja podporo, ga mentorira) ter spremlja napredek v razvoju veščin oziroma spretnosti. Torej je psiholog tudi tisti, ki nadzira prenos naučenih veščin v prakso: z opazovanjem, mesečnimi razgovori, vprašalniki, ponovnimi srečanji z udeleženci in drugimi metodami. Poleg tega pa je psiholog zaradi svojega znanja na različnih področjih lahko trener tudi sam, sploh pri razvoju kakšnih mehkejših veščin (komunikacije, učinkovitega timskega dela, reševanja konfliktov, upravljanja s časom ...). Tako psiholog na podlagi analize vedenj in spretnosti, ki jih morajo določeni zaposleni usvojiti, oblikuje trening na način, da ga zaposleni posnemajo in se učijo od njega.

Vloga psihologa je pomembna tudi na področju izobraževanj, kjer psihologi ostale strokovnjake informirajo glede pomena treningov za organizacije in izvedbe le-tega. Trening vedenjskega modeliranja namreč lahko uporabijo vodje pri zaposlenih na različnih področjih dela, kljub temu pa se zaposleni na vodstvenih funkcijah pogosto sploh ne zavedajo, da je takšna oblika učenja in pridobivanja veščin sploh mogoča. V takšnih primerih lahko psihologi oblikujejo delavnice, kjer predstavijo samo metodo, teorijo v ozadju in konkretne primere, kjer se lahko trening uporabi. V naslednjih korakih vodjem, ki se odločijo za takšno obliko razvijanja spretnosti pri svojih zaposlenih, ponudijo oporo in jih v različnih fazah procesa opolnomočijo za izvajanje treninga ter zagotavljajo povratno informacijo o izvedbi. Pomembno vlogo psihologa vidimo tudi pri ozaveščanju ostalih organizacij, kjer na kongresih predstavijo konkretne primere dobrih praks glede treninga ter tako spodbujajo uporabo in prenos v ostale organizacije.

PREVIDNOST IN OMEJITVE PRI UPORABI METODE

Trening vedenjskega modeliranja je lahko zelo učinkovita metoda pri učenju zaželenih vedenj, vrednot in veščin. Kljub temu pa zasledimo tudi nekaj omejitev pri njegovi uporabi. Ena od njih je ta, da v literaturi ni jasno opisano, kdo lahko metodo izvaja. Na podlagi raziskav lahko sklepamo, da ima treninge možnost izvajati vsak, ki ima višje razvite tiste specifične veščine, ki jih želimo s treningom razvijati oziroma so cilj treninga. Trener je lahko tudi tisti, ki predstavlja pozitiven primer zaposlenega in v konkretnih situacijah uporablja veščine na primeren način. Čeprav je metoda videti precej enostavna za uporabo, pa je potrebno veliko predpriprav, saj je trening precej strukturiran. Tako je na primer potrebno vedenje, ki ga treniramo, sistematično analizirati ter razdeliti na posamezne učne točke. Hkrati je treba pripraviti videoposnetek primernegega modela ali to situacijo dobro izvesti v živo. Pri vsem tem se morajo tudi trenerji precej dobro pripraviti na svojo vlogo, 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 od primernegega urjenja veščine ter dobre povratne informacije o izvedbi (Werner in De-Simone, 2009). Zato je potreben predhoden razmislek glede tega, kateri zaposleni so primerni za izvajanje treningov in kateri ne.

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 lahko naletimo na težavo, kadar je želeno vedenje oziroma veščina bolj abstraktno 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 razvite spretnosti, kar pa je lahko pri nekaterih veščinah precej težko doseči (večina managerjev ima na primer komunikacijske sposobnosti na višjem nivoju, torej bi lahko pri urjenju v komunikaciji zaradi tega naleteli na manjšo učinkovitost treninga). Iz tega izhajajo tudi razlike v tempu učenja. Nekateri udeleženci bodo z malo informacijami in vajami uspešno uporabili naučeno tudi pozneje na delovnem mestu, po drugi strani pa bodo nekateri potrebovali več časa, vaj in dodatnih razlag, da bodo prišli do

enakega nivoja znanja. Treningi so načeloma oblikovani tako, da jih vsi udeleženci zaključijo naenkrat, kljub temu pa moramo upoštevati prej omenjene razlike in določenim udeležencem ponuditi dodatne možnosti za usvajanje znanja. Prav tako je problematično to, da udeleženci pri urjenju veščin z igro vlog, diskusijo, po navadi le reproducirajo, kar je na videoposnetku ali v realni situaciji pokazal model (Baldwin, 1992), težave pa se pojavijo pri prenosu naučenih znanj v delovno okolje.

Primanjkuje 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 tako, kot je bilo prikazano na treningu, prav tako pa se tudi njihova učinkovitost pri delu ni izboljšala (May in Kahnweiler, 2000). Uspešnost 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 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). Vodja je namreč v prvi vrsti tisti, ki mora imeti nadzor nad spremembami udeležencev in spremljati njihov napredek ter primerno ukrepati v primeru, če napredek ne gre v želeno smer. Kljub temu pa se želijo vodje tej vlogi pogosto izogniti in delo preložijo na kadrovice, ki kljub znanju zaposlenega in njegovega dela ne poznajo tako dobro kot njegov nadrejeni.

Na splošno je trening cenovno precej ugoden, sploh če uporabljamo videoposnetke modeliranja. Po drugi strani pa je za kakovosten trening treba v določenih primerih povabiti tudi zunanje strokovnjake oziroma trenerje, ki imajo z uporabo metode več izkušenj. To je lahko z vidika stroškov precej neugodno. Pri samem pregledu tega, kako je trening sestavljen, je veliko nejasnosti. Nekateri raziskave na primer ugotavljajo, da je treba prikazati le pozitivne modele (torej tiste, ki prikazujejo le primerno vedenje), spet druge trdijo, da je dobro uporabiti mešane modele, saj se bodo tako udeleženci naučili več. Nikjer pa ne dobimo vpogleda v to, kateri pristopi so najbolj učinkoviti v katerih primerih, saj je

lahko za učenje preprostejših veščin morda dovolj videoprikaz izvajanja veščine, pri kompleksnejših pa je trening učinkovitejši, če udeleženci vidijo model v živo (Mayer in Russell, 1987).

LITERATURA

- Baldwin, T. T. (1992). Effects of alternative modeling strategies on outcomes of interpersonal skills training. *Journal of Applied Psychology*, 77, 147–154.
- Bandura, A. (1971). *Social learning theory*. New York: General Learning Press.
- 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*. Dostopno na <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 and 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*. Dostopno na <http://small-business.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 app parent 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*, 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*. New York: McGraw.

- Prescott, R. K. in Rothwell, W. J. (2012). *The encyclopedia of human resource management, volume 1: Short entries*. ZDA: 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: Harward 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.
- Stul, M. (2017). Leveraging an enterprise social network for employee behavior modeling and forecasting. *Bulletin of the South Ural State University. Ser. Computer Technologies, Automatic Control, Radio Electronics*, 17(4), 98–112.
- 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*. Routledge.
- Werner, J. M. in DeSimone, R. L. (2009). *Human resource development (5th ed.)*. Mason Oh: SouthWestern Cengage Learning.

BEHAVIOUR MODELING TRAINING

Behaviour modeling training is one of the most commonly used methods for training and developing specific skills. Such training allows employees to learn in a social environment by observing and imitating behaviour. In the organization they are often arranged in the form of workshops where employees gather in a common space and are trained in the use of appropriate behaviour, but training can also take place directly during regular work. Employees first observe the person performing the desired behaviour and then repeat a similar situation through role play. Other employees and the trainer provide feedback about the performance in the scene, which they also need to use later in practice. Modeling can be referred to as a form of mentoring, as more experienced superiors demonstrate how employees need to behave in different situations. The use of behavioural modeling method can influence many aspects in an organization. It primarily serves as a mentoring strategy for employee success, as mentors display appropriate behaviour that employees then learn and practice in everyday work situations, with clear example of expected behaviours having been provided. As such, employees know exactly what is expected of them in the workplace. In addition, it emphasizes and supports teamwork, organizational cohesion and provides a better work environment, as such training often takes place in groups where employees interact and exchange feedback with each other.