

Maria Czajkowska

Studium Doktoranckie Zarządzania

Uniwersytet Łódzki

90-237 Łódź, ul. Matejki 22/26

mcz@partner.jmk.pl

UMIEJĘTNOŚCI INTERPERSONALNE PILOTÓW WYCIECZEK¹

1. WSTĘP

Podstawowym warunkiem właściwej obsługi turystów, przejawiającej się w efektywnym kierowaniu zespołem ludzkim, jest dobre rozpoznanie potrzeb, motywów postępowania i osobowości osób wchodzących w jego skład. Coraz silniej rysuje się potrzeba kształcenia tzw. kompetencji psychologicznych (BOROWIK B., BOROWIK R. 2000). Niniejsza praca ma za zadanie zwrócić uwagę zarówno biur podróży, jak i samych pilotów na rosnącą wciąż potrzebę wiedzy i wagę umiejętności interpersonalnych oraz zachęcić do samokształcenia.

W programie szkoleń (*Rozporządzenie w sprawie przewodników turystycznych i pilotów wycieczek*) zawierają się takie zagadnienia jak rozwiązywanie konfliktów, podstawy komunikowania, techniki wpływania na zbiorowość czy kształtowanie pozytywnego wizerunku kraju, biura i pilota.

2. CHARAKTERYSTYKA METOD BADAWCZYCH I PODMIOTU BADAŃ

Wśród pilotów wycieczek zostały przeprowadzone badania² mające na celu uzyskanie ich opinii na temat propozycji rozszerzania wiedzy i umiejętności interpersonalnych. Zastosowano dobór celowy respondentów do próby. W badaniach brało udział czterech respondentów. Charakterystyka poszczególnych respondentów została przedstawiona w tab. I.

INTERPERSONAL SKILLS FOR COURIERS¹

1. INTRODUCTION

The main condition for an effective team management in a proper tourist service is a recognition of the needs, motives and personalities of those who make up that team. The need to work on psychological competence (BOROWIK & BOROWIK 2000) is becoming stronger and stronger. The aim of this article is to make travel offices, as well as couriers themselves aware of the growing need for knowledge about, and the importance of, interpersonal skills and encourage them to develop professionally.

The initial training syllabus (legally required for tourist guides and couriers) includes issues such as conflict solving, communication basics, group work techniques and creating a positive image of Poland, the travel agent and courier.

2. DESCRIPTION OF STUDY METHODS AND SUBJECT MATTER²

A survey was carried out among couriers of their opinions regarding professional development and interpersonal skills. Four sample respondents were specifically selected and their characteristics are presented below.

Tabela I. Charakterystyka respondentów

Wyszczególnienie	Pilot 1	Pilot 2	Pilot 3	Pilot 4
Płeć (K/M)	K	K	M	K
Wiek (lata)	21	23	27	43
Wykształcenie	Studentka geografii UL	Studentka Uniwersytetu Medycznego w Łodzi	Wyższe ekonomiczne (UL)	Wyższe ekonomiczne i wyższe filologia angielska (UL)
Rok ukończenia kursu	2003	2001	1996	1997
Biuro organizujące kurs	Orbis, Łódź	Grand Tour, Łódź	Rainbow Tours, Łódź	Almatur, Łódź
Praktyka zawodowa – liczba wyjazdów	0 (jedna wycieczka krajowa)	2	Ok. 150	Ok. 20
Motywy chęci pracy w zawodzie pilota	Poznanie wielu ciekawych ludzi, zobaczenie wielu ciekawych miejsc i poznanie zachowań się ludzi	Zwiedzanie świata – „egoistyczne pobudki”	Zwiedzanie świata i korzyści materialne	Pasja, realizacja ambicji i korzyści materialne

Źródło: Opracowanie autorki na podstawie badań własnych.

Table I. Respondent descriptions

Wyszczególnienie	Courier 1	Courier 2	Courier 3	Courier 4
Sex (M/F)	F	F	M	F
Age (lata)	21	23	27	43
Education	Geography student University of Łódź (U of Ł)	Łódź Medical Academy student	Economics graduate (U of Ł)	Degrees in Economics and English (U of Ł)
Year of course completion	2003	2001	1996	1997
Initial course organiser	Orbis, Łódź	Grand Tour, Łódź	Rainbow Tours, Łódź	Almatur, Łódź
Professional experience – excursions abroad	0 (one excursion in Poland)	2	c. 150	c. 20
Motives for working as a courier	Getting to know many interesting people, different ways of life, and interesting places	Visiting the world – “selfish motives”	Visiting the world and financial benefits	Passion for the work, achieving ambitions, financial benefits

Source: Author – based on her own research.

Badania zostały przeprowadzone techniką niestandaryzowaną (SOŁOMA 1999), jaką jest wywiad swobodny ukierunkowany. Jest to dobra metoda badania grupy zawodowej pilotów wycieczek, ponieważ gwarantuje w możliwie wysokim stopniu otrzymanie – poprzez odczucia i opinie respondentów – rzetelnego obrazu rzeczywistości. Piloci zostali poddani wywiadowi swobodnemu opartemu na liście 39 dyspozycji. Czas trwania każdego wywiadu wahał się od 1 do 1,5 godz. W badaniu brało udział czterech pilotów, którzy ukończyli kursy w Łodzi oraz pracowali w biurach zlokalizowanych na terenie tego miasta w czasie przeprowadzania badań. Otrzymane opinie nie pozwalają wysnuć wniosków, które można by odnieść do całej zbiorowości. Są one jedynie próbą ilustracji rzeczywistości. Pozwalają jednak wysuwać przypuszczenia o pewnych tendencjach istniejących w środowisku pilotów.

The study was carried out using the non-standardised method (SOŁOMA 1999) of an open interview effective for studying a group of couriers because it is highly probable that through revealing personal feelings and opinions more reliable results would be obtained. The interview was based on 39 questions and lasted from 1–1½ hours. The respondents were four couriers who had completed courses in Łódź and were working in travel offices in the city at the time of the study. The opinions discovered do not allow generalised conclusions to be drawn about the whole population, simply attempting to illustrate the present situation; however they do suggest certain trends in courier opinion.

3. OPINIE PILOTÓW NA TEMAT POTRZEBY WIEDZY I DOSKONALENIA UMIEJĘTNOŚCI INTERPERSONALNYCH

Piloci 2 i 3 byli przekonani o braku potrzeby kształcenia umiejętności interpersonalnych, natomiast piloci 1 i 4 wyrażali chęć poszerzania wiedzy z tej dziedziny. Co ciekawe piloci, którzy mieli podobne zdania nie byli podobni ani wiekowo ani pod względem liczby prowadzonych wycieczek. Piloci 2 i 3 zachowywali się raczej z dystansem i można też było zaobserwować u nich pewną nerwowość. Występowało u nich kategoryzowanie białą-czarne. Nie brali oni pod uwagę możliwości rozwijania umiejętności interpersonalnych. Nie uświadamiali sobie potrzeby ciągłego kształcenia i doskonalenia zdobytych umiejętności. Świadczyły o tym wypowiedzi typu "Nic mi to nie da", choć wcześniej padały słowa: „a co to jest?”. Trzeba tu wyjaśnić, że respondenci ci (w przeciwieństwie do dwóch pozostałych) niechętnie przyznawali się, że czegoś nie wiedzą. Zdarzały się rozbieżności nie tylko między mową werbalną a niewerbalną, ale nawet w samej mowie werbalnej. Respondentka 2 mówiła np., że wiedza z zakresu kierowania nie jest jej potrzebna, a w następnym momencie zadawała pytanie typu „Co to właściwie jest?”. Piloci 1 i 3 otwarcie, w sposób wiarygodny przekazywali informacje. Respondentki te potrafiły przyznać się do popełnionych błędów, czy braków wiedzy. Nie wahały się one pytać wprost, jeśli czegoś nie rozumiały. Jeśli zauważały braki w swojej wiedzy, zgłaszały chęć do ich usunięcia. Wyrażały pogląd, że kształcenie takich umiejętności jest bardzo ważne i że trzeba je doskonalić. Wypowiedzi tych pilotów były przemyślane i w miarę obiektywne. Nie zauważało się u nich rozbieżności pomiędzy mową werbalną a niewerbalną. Respondentka 4 stwierdziła, że niektórzy piloci nie przyjmują do wiadomości, iż czasem nawet znajomość pewnych podstaw teoretycznych z danej dziedziny wiedzy mogłaby im pomóc w pracy. Sugeruje ona, że nie zdają oni sobie sprawy, iż pewne sytuacje są wynikiem popełnianych przez nich błędów, a nie jak twierdzą – czynników zewnętrznych. Pozytywnym sygnałem jest fakt, że niektóre biura uświadomiły już sobie taką potrzebę i organizują szkolenia dla swoich pracowników, w tym również dla pilotów. Respondent 3 brał udział w takim szkoleniu organizowanym przez Rainbow Tours i opisuje je w następujący sposób. „Pojawiła się moda na kształcenia z zakresu umiejętności interpersonalnych. Biuro zorganizowało takie szkolenie i na tym szkoleniu

3. COURIER OPINION CONCERNING THE NEED FOR PROFESSIONAL DEVELOPMENT IN INTERPERSONAL SKILLS

Couriers 2 and 3 were convinced that there is no need to develop interpersonal skills, while couriers 3 and 4 did and it is interesting that couriers sharing the same opinion were dissimilar in age and experience. Couriers 2 and 3 maintained a distance and certain showed reserve establishing categories on the 'black or white' principle. They did not consider the possibility of improving their interpersonal skills and were not aware of the need for professional development or interpersonal skill practice. This was obvious from comments like "It won't be useful" although earlier they had asked "What is it?" It should be explained here that two of the couriers were unwilling to admit it when they did not know something and there were discrepancies not only between verbal and non-verbal speech, but even within spoken replies. Courier 2 for example said that she did not need management knowledge, but the next moment asked questions like "What exactly is it?"

Couriers 1 and 3 provided information openly and reliably and were able to admit they either had been wrong or their knowledge was incomplete. They did not hesitate to ask if they did not understand something, and if there were blank spots in their knowledge, they wanted to remove them. They believed that inter-personal skills are very important and need to be practiced and their opinions were well grounded and relatively objective while discrepancies between verbal and non-verbal speech did not occur. Respondent 4 remarked that some couriers do not accept the fact that sometimes even basic theoretical knowledge could be of help to them in their work. She supposes that they are unaware of the fact that certain situations result from mistakes they have made, and not external factors.

A positive fact is that some travel agencies have already realised the need for further training of their employees, including couriers, and have started organising courses. Courier 3 had taken part in such

niczego nowego się nie dowiedzieliśmy, poza tym, że ta wiedza, którą do tej pory stosowaliśmy, została poukładana i ponazywana". Wypowiedź ta wskazuje, że wprowadzie biuro uświadomiło sobie potrzebę rozwoju tych umiejętności u pracownika, ale pilot jeszcze nie. Z drugiej strony nie można wykluczyć, że to szkolenie było źle przeprowadzone i respondent miał rację mówiąc o jego bezcelowości.

Niewątpliwie zawód pilota należy do takich, w których trzeba mieć tzw. „Bożą iskrę”. Jednak taki pogląd wydaje się powodować u pilotów tendencję do idealizacji osób w nim pracujących. W skrajnych przypadkach może to prowadzić nawet do nadawania tym osobom cech i umiejętności, których nie posiadają. Pewien „samozachwy” może spowodować stagnację w rozwoju pilota, który egzystując w turbulentnym otoczeniu może zwyczajnie nie sprostać istniejącym w nim wymaganiom. Biorąc pod uwagę, iż pracuje on z ludźmi i dla ludzi, takie niedopasowanie może mieć szersze niż tylko dla pilota i negatywne społeczne skutki. Wszyscy badani piloci są zdania, że pilotem trzeba się urodzić, że bez wrodzonych zdolności nie można dobrze wykonywać tego zawodu. Pilot 1 na ten temat mówi, że: „Na pewno łatwiej jest komuś, kto posiada już jakieś wrodzone cechy, takie jak np. otwartość na ludzi. Łatwiej wykonywać ten zawód jest komuś, kto nie boi się ludzi, komuś kto nie boi się kontaktów z ludźmi”. Respondentka 2 twierdzi kategorycznie, że: „Pilotem trzeba się urodzić. Trzeba posiadać takie cechy jak zdolność negocjacji, radzenia sobie w trudnych sytuacjach, zaradność czy odporność na stres. Trzeba lubić ludzi (choć z czasem w tym zawodzie to się chyba przestaje) i trzeba lubić to, co się robi”. Pilot 3 stwierdza krótko: „Części umiejętności interpersonalnych możesz się nauczyć, ale jak nie umiesz rozmawiać z ludźmi, przebywać z nimi, to nie będziesz dobrym pilotem”. Respondentka 4 natomiast, podobnie jak pilot 1, sądzi że: „do zawodu pilota potrzebne są predyspozycje, na kursie nie można się tego nauczyć, albo się je ma, albo nie”. Pojawiają się natomiast różnice u poszczególnych pilotów w odczuwaniu potrzeb kształtowania umiejętności interpersonalnych. Jedni, jak np. respondentka 2, uważają, że: „Albo się ma te zdolności, albo nie, i posiadanie wiedzy z zakresu umiejętności interpersonalnych tego nie zmieni, więc zajęcia z tej dziedziny nie są potrzebne”. Respondentka 4, w przeciwieństwie do respondentki 2, stwierdza, że: „teoria jest jednak bardzo przydatna”. Można więc zauważyć pewien

a training course organised by Rainbow Tours: “Interpersonal skills training courses have become trendy. The agency organised such a course but we did not learn anything new, except that the knowledge we'd been using before was organised and a specific terminology was introduced.” This statement shows that while the agency realised the need for skill development, the courier did not. On the other hand, there is a possibility that the course had been badly run and the respondent was right when talking about its worthlessness.

Beyond any doubt, the job requires an ‘God-given’ talent, however, this certainty allows couriers to ascribe qualities and skills to themselves which are not possessed. Self-confidence may have blocked the development of a courier who in a demanding situation may simply not cope. Considering the fact that a courier works with and for people such inadequacy may affect not only the courier, but bring negative social effects. All those in the survey claim that one must be a born courier, that without innate talent it is impossible to do this job well. Courier 1 believes that: “It is certainly easier for someone who already possesses certain innate qualities, e.g. openness to people. It is easier to do this job for someone who is not afraid of people or coming into contact with them”. Courier 2 claims categorically that “You must be a born courier. You must have qualities such as the ability to negotiate, cope in difficult situations, resourcefulness, and resistance to stress. You must like people (although in this profession you sometimes stop liking them) and you must like what you do.” Courier 3 states briefly: “You can learn some inter-personal skills, but if you don't know how to talk with people and be with them, you will not become a good courier.” Courier 4, similar to courier 1 believes that: “You must have a predisposition to be a courier. You can't learn it on a course; either you have it or you don't”.

There are, however, differences between individual couriers regarding the need to learn interpersonal skills. Some, like courier 2, believe that: “Either you have these skills or you don't and learning about them will not change this, so training is unnecessary”. Courier 4 however claims

wspólny mianownik w przytoczonych wypowiedziach. Dobry pilot powinien mieć tzw. „smykałkę”, talent. Według jednych należy go rozwijać, a wg innych, wrodzone zdolności wystarczą do dobrego wykonywania tego zawodu.

Respondenci proszeni byli o uszeregowanie od najważniejszych (1) do najmniej istotnych dziedzin (8) wiedzy interpersonalnej w pracy pilota wycieczek (tab. II).

Biorąc pod uwagę klasyfikacje poszczególnych respondentów, można ustalić wspólną hierarchię ważności tych elementów:

- 1) komunikacja,
- 2) negocjacje,
- 3) rozwiązywanie konfliktów,
- 4) kierowanie.

Tabela II. Uszeregowanie dziedzin wiedzy interpersonalnej przez respondentów

Dziedziny wiedzy	Pilot 1	Pilot 2	Pilot 3	Pilot 4	Suma
Komunikacja	1	1	1	1	4
Rozwiązywanie konfliktów	4	3	1	3	11
Kierowanie	2	6	1	4	13
Negocjacje	5	2	1	2	10
Motywowanie	3	7	1	*	–
Przywództwo	7	5	1	*	–
Elementy pracy grupowej	6	8	1	*	–
Kontrola	8	4	1	*	–

* Brak danych.

Źródło: Opracowanie autorki na podstawie badań własnych.

Pozostałe elementy, takie jak motywowanie, przywództwo, elementy pracy grupowej oraz kontrola schodzą na dalszy plan. Trzeba dodać, że dla respondenta 3 „wszystkie elementy są ważne – nie da się tego uszeregować, bo bez któregośkolwiek z tych elementów nie można opanować grupy, trzeba mieć i umiejętności kierownicze, negocjacyjne, rozwiązywanie konfliktów i pozostałe”. Respondentka 4 podała tylko cztery wg niej najważniejsze. Opatrzyła tę klasyfikację następującym komentarzem: „Komunikacja – to podstawa pracy pilota. Negocjacje zaczynają się od momentu, gdy jesteśmy w autokarze – pojawia się konflikt (np. dotyczący zajęcia upatrzonych przez turystów miejsc) i trwają przez cały czas imprezy turystycznej (np. negocjowanie miejsc w hotelach – wyżywienie, pokoje). Kierowanie – trzeba

that: “Theory is very useful”. What is common in the quoted opinions is that a good courier should have a gift, a talent – according to some it should be developed, and to others the innate skills are sufficient to do the job well.

The respondents were asked to grade interpersonal skills in a courier’s work from the most (1) to the least (8) important (table II).

Considering the ranks of the individual respondents, it is possible to suggest the following order of importance:

- 1) communication,
- 2) negotiating,
- 3) conflict solving,
- 4) management.

Table II. Gradation of interpersonal skills by respondents

Skills	Courier 1	Courier 2	Courier 3	Courier 4	Total
Communication	1	1	1	1	4
Conflict solving	4	3	1	3	11
Management	2	6	1	4	13
Negotiating	5	2	1	2	10
Motivation	3	7	1	*	–
Leadership	7	5	1	*	–
Elements of group work	6	8	1	*	–
'Control'	8	4	1	*	–

* No data.

Source: Author – based on her own research.

The remaining skills such as motivation, leadership, group work and ‘control’ are of secondary importance. It must be added that for courier 3 “all the skills are important – it is impossible to rank them, because you can’t control a group if even one of them is missing, you must have management and negotiating skills, the ability to solve conflicts, etc”. Courier 4 quoted only the four skills she regarded the most important, and her comment was: “Communication is the basis of a courier’s work. Negotiations begin the moment we get on the coach – a conflict appears (e.g. regarding the seats the tourists want) and lasts throughout the whole excursion (e.g. negotiating hotel accommodation condi-

kierować wszystkimi, ale nie podkreślać że ja jestem najważniejszą osobą. Dzisiaj są takie czasy i ludzie nie lubią jak się nimi kieruje, szczególnie jak są na wakacjach. Przekonanie, że pilot jest miły i jak się uśmiechną, to im pomoże. W przypadku gdy pilot jest osobą rządzącą, grupa może ustawić się do niego »kantem«. Więcej dyplomacji, a mniej jawnego pokazywania tych cech przywódczych”.

Opinie na temat samych potrzeb wiedzy i doskonalenia umiejętności interpersonalnych wygłaszali bardziej doświadczeni piloci. Respondent 3 wypowiedział się na ten temat następująco: „Pierwsze szkolenie dodatkowe, jakie nam – pilotom (pracownikom biura) zrobiło biuro turystyczne Rainbow Tour było w 1999 lub 2000 i dotyczyło umiejętności interpersonalnych. My to, czego się dowiedzieliśmy, stosowaliśmy intuicyjnie, tylko nie potrafiliśmy tego nazwać. Jak ktoś nie ma takich umiejętności sam w sobie, to nauczy się ich do pewnego poziomu. Przez 2 lata miałem połowę wycieczek z drugimi pilotami, których miałem przeszkolić. Z tych wszystkich osób tylko troje nadawało się do tego zawodu. Pozostali podchodzili do umiejętności interpersonalnych w ten sposób, że coś usłyszeli na szkoleniu, przeczytali zeszyt i starali się to stosować »aż za bardzo«. Nie mieli w ogóle doświadczenia, dochodził stres. Każde zdanie, które wypowiadali, starali się tak ułożyć, żeby wywrzeć jakieś wrażenie na ludziach – to jest zupełnie bez sensu. Poza tym to nie jest tak, że jak skończysz jakiś kurs z tej dziedziny, to jesteś alfa i omegą i nie grożą ci błędy. W jakimś sensie tak jest, ale tak naprawdę kurs pomaga w małym procencie sytuacji, z którymi stykamy się w rzeczywistości”. Respondentka 4 natomiast twierdzi, że: „Do zawodu pilota potrzebne są predyspozycje, na kursie nie można się tego nauczyć, albo się je ma, albo nie. Teoria jednak jest bardzo przydatna. Tę wiedzę można przenieść na grunt pilota wycieczek. Dla pilota posiadanie tych umiejętności jest niezbędne – to jest podstawa. Intuicja to za mało. Trzeba też być trochę profesjonalistą, czyli pilotem-praktykiem. Na początku – jak się nie ma doświadczenia – to trzeba mieć podstawy teoretyczne – a później każdy czerpie ze swoich doświadczeń. Samokształcenie w przypadku pilotów jest niezbędne”.

Na podstawie przeprowadzonych wywiadów można stwierdzić u pilotów nieznaną teorię z tej dziedziny wiedzy. Respondentka 2 twierdziła, że działa intuicyjnie, przynosi to dobre

tions – food, rooms). Management – you must ‘control’ everybody, but you can’t show that you are the most important person. Nowadays people don’t like being ordered about, especially when they are on holiday. There must be the conviction that the courier is friendly and if they smile, they will be helped. When the courier is domineering, there may be opposition from the group. Diplomacy is needed rather than an open display of leadership.”

Opinions regarding the need for professional development and improvement of interpersonal skills were presented by the more experienced couriers. Courier 3 said: “The first additional training course that we (the travel agency employees) had was organised by Rainbow Tours in 1999 or 2000, on the theme of interpersonal skills. We had been intuitively using what we were learning about; we just did not know what to call it. If you don’t have such skills in you, you can learn them up to a certain point. For two years I shared excursions with other couriers whom I was supposed to be training and of all of them only three were suitable. As far as interpersonal skills were concerned, the others had heard something during the training sessions, read the book and tried too much to put it into practice. They were completely lacking in experience and under stress. Each sentence they uttered was supposed to impress – which makes absolutely no sense. Besides, completing a course does not make you immune to mistakes. In fact a course helps you to deal only with a small fraction of real situations.” Courier 4 claims that: “You need a predisposition to be a courier, you can’t learn it on a course, you either have it or you don’t. Theory, however, is very useful and you can use this knowledge in your work as a courier. Interpersonal skills are a must for a courier, intuition is not enough. You must also be a bit of a professional, that is a ‘courier – practitioner’. At the beginning, when you have no experience, you need theoretical knowledge, and from then everybody uses experience. Self-development is necessary in the job of a courier.”

On the basis of the interviews it was possible to demonstrate the couriers’ ignorance of the theory of interpersonal

efekty i nie uważa, aby warto było poznać choć podstawy teoretyczne. Nasuwa się tu pewien bezsens działania, bo jeśli nie wie, co „to” jest, to skąd wie, że nie chce „tego” poznać. Respondentka 4 zauważa wśród pilotów niechęć do przyznawania się do błędów i skłonność do obarczania za nie winą otoczenia. Ponadto stwierdza, że niektórzy piloci nie chcą poszerzać swojej wiedzy i doskonalić umiejętności. Respondentka ta mówi: „Ja jestem za samokształceniem. Trzeba jednak zaznaczyć, że nie każdy przyjmuje taką wiedzę. Wielu nie jest w stanie tego zrobić. Są jakoś ukształtowani i nie są w stanie się zmieniać. Nie są w stanie przyjąć do wiadomości, że mogą się zmienić. Teoria poparta praktyką może w tym przypadku pomóc, np. symulowanie różnych sytuacji czy praca w grupach. To może być ciekawe i pouczające”.

4. ZAKOŃCZENIE

W wypowiedziach niektórych pilotów (szczególnie 2 i 3) dało się zauważyć tendencję do myślenia w kategoriach „białe-czarne”, czyli można zaobserwować występowanie efektu polaryzacji. Uważają oni, że zdolności interpersonalne albo się ma, albo nie i nie jest konieczne ich rozwijanie. Trudno jest stwierdzić, jakie są motywy takiego myślenia. U jego podstaw może leżeć niechęć do wiedzy spowodowana obawą przed zmianami, które w efekcie przyływu nowych informacji mogłyby nastąpić (wygodna nieświadomość – łatwiej jest żyć myśląc, że wszystko robi się dobrze). Innym powodem może być samoobrona pilotów przed ujawnieniem własnych słabości czy inne przyczyny wynikające z osobowości, wykształcenia lub przyzwyczajęń. Trzeba tu zauważyć, że pilot 4 – najbardziej doświadczony życiowo (dwa fakultety, starszy wiek niż pozostali), ale też mający za sobą dość długą listę wyjazdów, wcale nie broni się przed doksztalcaniem i rozszerzaniem swoich umiejętności (w przeciwieństwie np. do respondentki 2). Wręcz przeciwnie, pragnie je doskonalić i wyraża chęć tak uczestnictwa w tego typu kursach, jak i „doczytania” o pewnych zagadnieniach z tej dziedziny. Należy też w tym miejscu zaznaczyć, że istnieje przecież możliwość, iż dana osoba posiada wrodzone zdolności w omawianym zakresie, ale sposób wychowania (np. w dzieciństwie tłamszenie przez rodzinę i nauczycieli w szkole wszelkich prób zachowań indy-

skills. Courier 2 claimed that she was acting intuitively to good effect, and she did not think theoretical basics were worth learning which seems a little illogical since if she does not know what ‘this’ is, then how does she know that she does not want to know it? Courier 4 remarks on couriers’ unwillingness to admit they make mistakes and a readiness to put the blame on others. Moreover, she states that some couriers do not want to professionally develop or improve interpersonal skills. She says: “Many of them are incapable. However, it must be pointed out that not everybody is actually able to absorb this sort of understanding. They are what they are and they can’t change, they are unable to believe they can change. Theory backed up by practice can in this case help, e.g. simulating different situations or group work. It may be interesting and educating.”

4. CONCLUSIONS

Some couriers (especially 2 and 3) showed a tendency to think according to the ‘black or white’ principle, opinions were polarised, you either have inter-personal skills or you do not, and therefore it is not necessary to develop them. It is difficult to say what the motives behind such thinking are. It may be an unwillingness to learn caused by fear of change which might be revealed as a result of new information (‘convenient unawareness’ – it is easier to live thinking that you do everything right). Another reason could be courier selfdefence against revealing weaknesses, or other reasons rooted in their personalities, education or habits. It must be remarked here that courier 4, the most experienced, (two university degrees, older than the rest and with a large number of excursions completed), is not against additional training and developing her skills. In contrast to e.g. courier 2 she wants to improve them and is willing to both participate on courses and study on her own. It must also be stressed that a given person may have innate skills, but their upbringing (e.g. attempts at independent behaviour in childhood suppressed by family or teachers) and certain innate

widualnych) i pewne wrodzone cechy (np. nieśmiałość) mogą nie „obudzić drzemiącego” w niej potencjału. Biorąc pod uwagę opinie respondentów dotyczące potrzeb wiedzy i doskonalenia umiejętności interpersonalnych, można zauważyć dwie przeciwstawne tendencje. Jedna traktująca wiedzę psychologiczną i socjologiczną jako „ciekawostkę”, ale zupełnie zbędną pilotowi wycieczek, którego wrodzone zdolności uchronią przed błędami, oraz druga, mówiąca o tym, że zdolności są podstawą, którą trzeba wesprzeć wiedzą i praktycznymi umiejętnościami z tego zakresu. Należałoby więc zacząć zmiany od uświadomienia tej potrzeby biur podróży i przede wszystkim samym pilotom, a dopiero w następnej kolejności przystąpić do wprowadzania zmian programowych szkoleń. W tym celu trzeba zwiększyć motywację do podnoszenia kwalifikacji, uczęszczania na kursy i samokształcenia (w przypadku już pracujących pilotów). To od poziomu tych umiejętności zależy bardzo wiele na każdej imprezie turystycznej, na której pilot odpowiedzialny jest za zdrowie i bezpieczeństwo (KRUCZEK 1981), ale przecież również za zadowolenie i dobre samopoczucie turystów. Tam gdzie praca jest związana bezpośrednio z odpowiedzialnością za ludzi, nie może być miejsca na wypróbowywanie czy testowanie swoich możliwości. Nie można traktować turystów jak króliki doświadczalne, gdyż takie zachowanie jest wysoce nieetyczne i może w najgorszym przypadku zakończyć się tragicznie dla uczestnika wycieczki. Dlatego waga tego zagadnienia wydaje się być bardzo istotna. To przecież właśnie od pilotów wycieczek w dużej mierze zależy poziom zadowolenia klientów biur podróży i jakość usług turystycznych. Dlatego tak ważne jest właściwe przygotowanie tej kadry do roli, jaką będzie ona odgrywać w społeczeństwie.

qualities (e.g. shyness) may not let hidden potential emerge.

Considering the opinions concerning the need to learn and improve interpersonal skills, two contradictory trends can be seen. One treats psychology and sociology as a 'curiosity', totally unnecessary for couriers whose innate skills will protect them from mistakes. The other assumes that skills are the only the basis and this must be supported with knowledge and practice. Therefore, the introduction of change should be started by making travel agencies and couriers themselves aware of this need, and only then should initial training syllabuses be modified. For this purpose it is necessary to increase motivation to raise qualifications, participate in courses and (among couriers already working) undertake self-development. It is the standard of these skills that so much depends on during every trip where the courier is responsible for the health and safety of the tourists (KRUCZEK 1981), as well as for their satisfaction and well being.

In situations when a job is directly connected with responsibility, there is no place for trying out or testing one's potential. Tourists must not be treated as guinea pigs because such behaviour would be highly unethical and may end tragically for an excursion participant which is why this issue seems so very important. The satisfaction of travel agency clients and the quality of the tourist service largely depend on the couriers, and that is why proper preparation for the role they will play is so significant.

PRZYPISY

¹ Opracowanie powstało na podstawie badań wykonanych przez autorkę do pracy magisterskiej pt. *Umiejętności interpersonalne pilotów wycieczek Teoria a praktyka*, wykonanej w Katedrze Zarządzania Personalem Uniwersytetu Łódzkiego pod kierunkiem prof. dr hab. Zdzisławy Janowskiej, Łódź 2003.

² Na terenie Łodzi uprawnienia pilotów wycieczek posiada ok. 700 osób. W przeprowadzonych badaniach brało udział czterech respondentów, co stanowi 285/50 000 przy minimum 1/50 000 (SOŁOMA 1999). Badania miały charakter wyrywki.

NOTES

¹ The article is based on research done by the author for her M.A. thesis entitled *Umiejętności interpersonalne pilotów wycieczek. Teoria a praktyka. (Interpersonal Courier Skills: theory and practice)*, written at the Faculty of Personnel Management, University of Łódź, and supervised by Prof. Zdzisława Janowska (Łódź 2003).

² In the Łódź area about 700 people have courier licences. Four specifically selected respondents took part in the research, which makes 285/50 000 with a minimum of 1/50 000 (SOŁOMA 1999).

BIBLIOGRAFIA – BIBLIOGRAPHY

BOROWIK B., BOROWIK R., 2000, *Kształcenie menedżerów a zmiany cywilizacyjne*, [w:] Z Janowska (red.), *Zarządzanie personelem dziś i jutro – II konferencja naukowa*, Absolwent, Łódź, s. 278–279.

KRUCZEK Z., 1981, *Wybrane elementy wiedzy psychospołecznej i organizacyjnej dla pilotów wycieczek zagranicznych*, AWF, Kraków, 89 s.

Rozporządzenie Ministra Gospodarki z dnia 28 czerwca 2001 roku w sprawie przewodników turystycznych i pilotów wycieczek (DzU, nr 72, poz. 752).

SOŁOMA L., 1999, *Metody i techniki badań socjologicznych*, Wyższa Szkoła Pedagogiczna, Olsztyn, 21 s.