

2.2. Önismereti és fejlesztő tréningek

A tevékenység célja

A pszichológiai csoportmunka, a csoportban rejlő erők kiaknázása a gyógyító munkában, a személyiség reszocializációjában hitelt érdemlően bebizonyította, hogy a csoport jó eszköz a személyiség fejlesztésére. A hatvanas-hetvenes években a nyugat-európai „pszichoboom” a külső gazdasági, társadalmi feltételek megváltozásának hatására jött létre. Az utóbbi évtizedben a munka- és szervezetpszichológia szakterületen a pszichoboom második hulláma figyelhető meg a tréningpiacon. A munkavállalók egyre képzetesebbek és a kétszintű egyetemi oktatás megvalósulásával ez a tendencia még erősebb lesz. A szervezetnek ahhoz, hogy megállja a helyét a folyamatosan változó környezetben, szüksége van arra, hogy tanítassa, fejlessze a munkaerőt. Ez a beavatkozás irányulhat a régi képességek fejlesztésére, értékek, motivációk megváltozására és új képességek tanítására. A képzés, az oktatás, előmozdítja az egyén elköteleződését, segíti az egyén alkalmazkodását a változó szervezeti környezethez, egyezőval az egyén és a szervezet összeillési folyamatát. A munkahelyi tréningek segítenek az embereknek tisztán látni a szerepüket, konstruktívan szembesülni a konfliktusokkal, hatékonyan kezelni a változásokat és segítik őket az interperszonális kapcsolataikban, a vezetőkkel, beosztottakkal, kollégákkal, ügyfelekkel kialakított kapcsolataikban. Az egyén személyiségfejlődése, a munkavégzéséhez szükséges képességek, készségek kialakításához az önismereten keresztül vezet az út. Ezért bármilyen jellegű tréningcsoportról beszélünk, mindegyiknek az alapja az önismeretszerzés.

A csoportmódszerek elméleti háttere

A tréningmódszerek kialakulásának tudománytörténeti gyökereinek rendszerezését tekintve az egyes szerzők más-más szempontot vesznek figyelembe (BAGDY, 1997; MÉSZÁROS, 2001). Az alábbi rendszerezésben a teljesség igénye nélkül igyekszünk kronológiai sorrendben áttekinteni a tréningcsoportok fejlődésének mérföldköveit.

A csoportmódszerek, gyakorlatok előzménye a múlt század elejére tehető, amikor az orvostudományban is előtérbe került a beteg személyisége és a csoportdinamikát gyógyítás céljából használták ki. Gazdagodtak és finomodtak a klinikai területen alkalmazott csoportpszichoterápiás elméletek és módszerek. S. FREUD alkalmazta először a *csoportanalízist*, mint pszichoterápiás eszközt és vette észre, hogy az egyén viselkedése csoportban nagymértékben megváltozik. A csoportfolyamatokra jellemző jegyeket a családra, mint kettősvezetésű kiscsoportra vetítette rá. A védekező mechanizmus, a tudattalan folyamatok, a vezető nélküli csoportjellemzők mind olyan történések, jelenségek, amelyekre minden jellegű csoport, illetve tréninghelyzetben figyelni és kezelni kell.

A múlt század elején az amerikai gazdasági- és társadalmi nehézségek hatására indultak el a különböző szociálpszichológia vizsgálatok, ezen belül is a csoportkutatások, amelyek feltárták és segítettek megérteni a csoportban rejlő erőket, hatásukat, szerepüket az ember személyiségének fejlesztésében. TRIPLETT az 1900-as évek elején bizonyított *társas facilitáló* kísérletei azt az összefüggést mutatták ki, hogy kontextustól, a feladat jellegétől függően befolyásolja a teljesítményünket a csoport.

JACOB LEVY MORENO 1931-ben dolgozta ki átfogó elméleti rendszerét a szocionómiát és az első csoportmódszert, amelyben szerepjátékot alkalmazott. A rejtett érzelmi kapcsolatok hálójának vizsgálatával (szociometria) felismerte, hogy az emberi kapcsolódások elsősorban spontán érzelmi és rokonszenvi. A csoportot alkotó „társas atomokat” a „telé”-nek nevezett érzékenység köt össze, amelyben egy biztonságos légkört teremtve az egyének kibontakozhatnak. A *Pszichodráma* módszerének lényege az egyén érzelmi feszültségének reakciója, levezetése és a probléma megjelenítése szerepjátékban. Az egyén kívülről rendez meg saját problémájában szerepet játszó egyéneket és önmagát, illetve ezek interakcióját. Az egyén és a csoport aktív, dinamikus résztvevője a pszichodráma folyamatnak, amelyben a kreatív spontaneitás érvényesül.

A munkapszichológia különböző alkalmazott területeinek történeti áttekintésekor jól ismert a második világháború utáni prosperáló időszak. Az E. MAYO féle hawthorn-i vizsgálatok felhívták a figyelmet az emberi tényezők teljesítményben betöltött szerepére. Az 1940-es, 50-es években KURT LEWIN munkássága alapozta meg az emberi erőforrásban és szervezetfejlesztésben ma is alkalmazott tréningcsoportokat, azaz a *T-csoportokat* (T, mint tréning, képzés, fejlesztés), amelyeket izlés szerint nevezhetünk még önismereti csoportnak, érzékenységet fejlesztő (sensitivity training) csoportnak is. LEWINT tekintjük a tréningmozgalom atyjának. Nevéhez fűződő kutatások a mezőelmélet, a vezetési stílusok (autokrata-demokrata-ráhagyó), a szervezetekben alkalmazott különböző akciókutatások. Munkássága nagy hatással volt a későbbi önismereti és személyiségfejlesztő tréningcsoportok továbbfejlődésére, ami a módszerek és csoportelméletek szerteágazásához vezetett. Az USA-ban végzett csoportdinamikai kutatásokhoz 1947-ben Tréning laboratóriumot hozott létre, amely LEWIN halála után a T-csoportos módszer egyik vezető szervezete lett. Módszere az olyan csoportban rejlő dinamikai eszközök felhasználása, mint a csoportfejlődési szakaszok, csoporttá válás folyamata, normaképződés, szerepdifferenciálódás, szociális visszajelzések, konfliktuskezelés, vezetési stílus, döntés, stb. (BAGDY, BUGÁN, 1996). Szemlélete holisztikus, ami azt jelenti, hogy a kiscsoportot dinamikus egésként kezeli, bármely részének megváltoztatása maga után vonja a másik rész változását. Jelentős eredményének tekinthető:

- A csoport hatékony eszköze a társas magatartás módosításának.
- A csoport az összetartozás élményét, a katarzisélményt nyújtja az egyén számára.
- Akcióelmélete szerint az ember csak új érzelmek megtapasztalásával képes a beállítódásának átértékelésére.
- Az emberi kapcsolatok fejlesztésében a visszajelzéseknek kulcsszerepe van, ami a viselkedés tudatosításának fontos eszköze.

LEWIN szociálpszichológiai szemlélete mellett egy másik jelentős áramlata volt a tréningcsoportok fejlődésének: a II. Világháborút követő pszichoanalitikus szemlélet, amit Londonban a *Tavistock Intézet* pszichiátereik képviseltek. BION írta le a csoportfolyamatok szerveződésének, szakaszainak és működésének elméletét. Szerinte minden csoport két szinten működik: a tudatos, célnak megfelelő munkaszinten és a tudattalan, rejtett szükségletek szintjén. A vezető nélküli csoportmódszer is az ő nevéhez fűződik.

A 60-as, 70-es években a T-csoport elterjedése mellett a csoportmódszerek differenciálása történt, amelyek különböző irányzatokat képviseltek főleg az USA-ban és Nyugat-Európában. Az 50-es években Kaliforniából indult el az *encounter csoport* mozgalom, amely ELTON MAYO, human relation, azaz az emberi viszonylatok megértésére és a 70-es években CARL ROGERS és MASLOW humanisztikus pszichológia irányzat megteremtésének hatására jött létre. A humanisztikus pszichológia szemlélete, az emberközpontúság, az egészségközpontú megközelítés, az ember önaktualizációjában vetett hit, a kongruencia, a feltétel nélküli elfogadás, mind lehetőséget nyújtott az empátia fejlesztését szolgáló encounter (találkozás) csoportmódszernek. Az encounter-csoportnak nincsen előre meghatározott napirendje,

ehelyett a csoporttagok érzéseit és interakcióit állítja a figyelem középpontjába. Az érzelmek feltárásával a nyílt, őszinte kommunikációs légkör megteremtése a cél. 1972 óta az *Ezalen* német iskola encounter tréningjeinek módszerei terjedtek el, egyéb más kaliforniai irányzat mellett.

A fent említett európai és amerikai csoport irányzatok elterjedése és népszerűsége a csoportfolyamatok mélyebb elemzését, megértését, egyszóval hatékonyabb csoportozást tett lehetővé. LEWIN T-csoport technikája és ROGERS encounter csoportjai voltak az elsők, amelyek kiszélesítették a csoportmódszer felhasználásának határait.

A „*therapy for normals*” fejlesztés, a pszichológiai növekedés, vagy az önaktualizáció, a „maszkok” levételének a megtanulása széles körben megváltoztatta a pszichológiai kultúrát a köztudatban. Megnőtt az igény a csoportmódszer kipróbálására, fejlesztő hatásának megtapasztalására. A pszichoterápiás alkalmazáson túl a 60-as, 70-es években a hangsúly az *emberi és szervezeti erőforrás fejlesztésére* terelődött miközben célul tűzte ki a szociális, interperszonális készségek elsajátítását, fejlesztését, a kommunikáció fejlesztését, a szociális folyamatok tanulását, az önismeretszerzést és a személyiségfejlesztést. A szervezetfejlesztés (Organization Development, OD) keretében működő csoportok célja a szervezet hatékonyságának növelése szervezeti diagnózis, a szervezet tagjainak és egységeinek együttműködésének fokozásával.

A különböző pszichológiai irányzatok együttműködéséből az egyre hatékonyabb módszerek kavalkádja született meg, aminek az áttekintésére és rendszerezésére jelen tanulmányban nem vállalkozunk. Azonban kiemelünk néhány példát arra, hogy az elméletek ötvözéséből mennyire korszerű, modern, a kor emberének szükségletét kielégítő technikák születtek.

R. BANDLER és J. GRINDER a hetvenes években arra a kérdésre kerestek választ, hogy pontosan mitől hatékony az emberi kommunikáció. Ennek vizsgálatára a kor leghatékonyabb terápiás megközelítéseit kezdték elemezni abból a szempontból, hogy hogyan történik a hatékony viselkedésváltoztatás, befolyásolás. Így elsősorban MILTON H. ERIKSON terápiáit, PERLS *Gestalt* módszerét és VIRGINIA SATIR családterápiás munkásságát vizsgálták. Majd faktoranalízist készítettek azokból a kommunikációs elemekből, amelyek mint specifikus elemek megtalálhatóak voltak majdnem mindegyik terapeutánál. Ezt követően ezeket az elemeket pontosan definiálták és tesztelték, hogy vajon más terapeutánál, más helyzetben ugyanolyan hatékonyak-e. A hatékonyak bizonyult kommunikációs elemekből strukturált rendszert hoztak létre, amit a szerzők *Neuro-Lingvisztikus Programozásnak* neveztek el (O'CONNOR, SEYMOUR, 1990).

De jó példának hozható fel THOMAS GORDON szülőknek, nevelőknek, vezetőknek, nőknek írt tréningprogramjai, amelyek az eredményességet, a kommunikációs hatékonyságot, az őszinte, nyílt, kétirányú kommunikációt (én-üzenetek), a kreatív problémamegoldást, a konstruktív konfliktusmegoldást, a közös célmeghatározást és a csapatmunkát, együttműködési készséget írja le és adja át híveinek. Meg kell említeni az *interakcionista* ERIC BERNE féle *Tranzakcióanalízist*. A mögötte álló személyiségelmélet szerint az ember három én-állapot részből áll (Gyermek, Felnőtt, Szülő), amely meghatározza az emberek viselkedését, kommunikációját, konfliktus- és probléma megoldási stratégiáját (STEWART, JOINES, 1987).

A tréning módszerek népszerűségének a csúcát a 70-es, 80-as években érte el, amikor az USA-ban országos tréningmozgalmak indultak el különböző célcsoportoknak kikiáltva az egyetlen jó és igaznak vélt módszert. Azonban csakhamar rá kellett jönni, hogy nincs egy jó módszer, hanem mindenki eldöntheti, hogy melyik áll személyiségéhez a legközelebb. Ekkor már nem csupán a klinikai szakterületen, hanem az ipari pszichológia számos területén hódított teret a csoportdinamikai módszer. Egyre nehezebb azokat a kritériumokat összegyűjteni, amelyek köré szervezni, rendszerezni lehetne a különböző csoportmódszereket. Az egyes módszerek különböző pszichológiai történetben gyökereznek, eltérő elméleti háttérrel bírnak, eltérő célkitűzéssel alakultak ki más-más felhasználó réteg számára.

Magyarországon szintén ebben az időben sokan csupán nyugati divatjelenségként címkézték a tréningeket, de még többen inkább kitágították az alkalmazási területüket és a legkülönbözőbb csoportmódszereket kritika nélkül vették át, és alkalmazták általános gyógyírként problémától, céltól és felhasználó rétegtől függetlenül. Kezdetben a készségfejlesztő tréningek iránt volt nagy az igény, majd a rendszerváltás idején a szervezetfejlesztés került a középpontba.

Megvalósítandó feladatok

A tréningek tematikája

A tréningcsoportok alatt a csoportok számos fajtájával találkozhatunk. Az Önismereti tréningek alatt többek közt értjük az Autogén tréninget, a Rehabilitációs tréninget, a Pszichodramát, a T-csoportot, az Encounter csoportot és a Személyiségfejlesztő csoportot. Egy másik felosztás az *intra és interperszonális készségeket fejlesztése* szerint különbözteti meg a tréningeket: T-csoport, Kommunikációfejlesztő tréning, Konfliktuskezelő tréning, Eladási tréning, Vezetői tréning, Empátiafejlesztő encounter tréning, Csapatépítő tréning, Out-door tréning.

Bármilyen csoport típusról is beszélünk alapvetően mindenféle készségfejlesztés, személyiségfejlesztés, viselkedés tanulás háttérében az *önismeretszerzés* áll.

RUDAS JÁNOS (1997) úgy gondolja, hogy több ponton is azonosnak tekinthetők az önismereti csoportok a pszichoterápiás csoportokkal:

- Mindkettőnek azonos a célja, azaz az emberi alkalmazkodás, a környezethez való adaptáció javítása.
- Azonos a gyógyítás, illetve a fejlesztés tárgya: maga a személyiség és az eszköze: a csoport.
- Ugyanolyan intrapszichés és interperszonális folyamatok zajlanak le mindkettőben.
- A két terület szakirodalmában azonos szerzők találhatók, például ROGERS, MORENO.

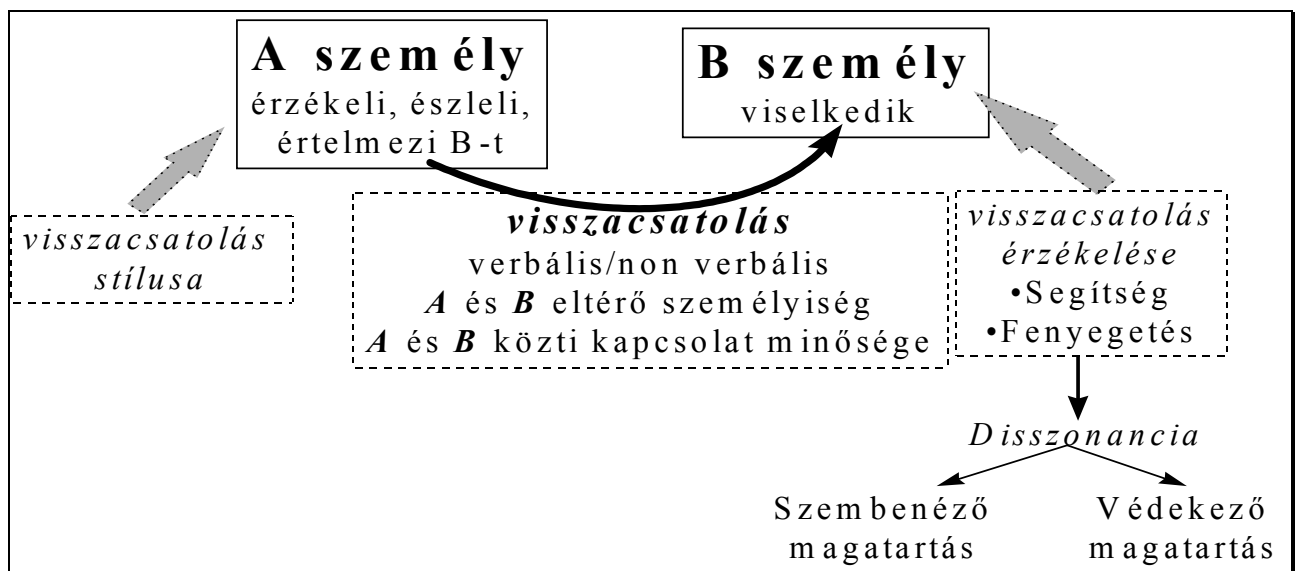
Természetesen nem tehetünk egyenlőségjelet a két csoportforma közé. A terápiás célú csoportok elsősorban beteg személyiségek gyógyításával foglalkozik, míg a másik fajta csoportban az egészséges személyiségek fejlesztése, a hétköznapi életben előforduló személyközi kapcsolatok javítása a cél. Ráadásul a személyek motivációja sem azonos a két helyzetben. A szervezetek által kezdeményezett tréningek indíttatása, motivációja eltérő a terápiás célú csoportoktól. Annak ellenére, hogy a szervezetek „küldik” a résztvevőket a tréningre, mégis az egyén egyfajta intrinsic, belső motivációval lép be a tréninghelyzetbe, hogy új ismeretet, tudást szerezzen, amit aztán még fejleszteni akar és ami egyben eszköz arra, hogy elérje a jövőbeli terveit, azaz sikeresebb legyen a munkájában. A tréning tartalmának meghatározásához ismerni kell a résztvevők motivációját. A belső dolgozóknak tartott tréning esetében a szakmai karrier építésére használják a tréninget, míg a szervezethez még nem tartozó külső munkaerőnek tartott tréning eszköz az álláskeresés folyamatában.

Tematikáját nézve sem tehetünk egyenlőség jelet a két csoportforma között. Az önismereti csoportok célja az olyan interperszonális készségek fejlesztése, mint a csoport együttműködésének javítása (team-building, out-door), konfliktuskezelés, tárgyalástechnika, azaz a mindennapi munkavégzéshez szükséges készségek fejlesztése, amely birtokában az egyén még hatékonyabban és sikeresebben képes munkáját elvégezni.

Módszerek

Az önismeretszerzés folyamata

A világ és a környezetünk megismeréséhez önmagunk megismerésén át vezet az út. Az élet minden területén, így a munka világában is fontos az önismeret. Az empátia, együttműködés, interperszonális kommunikáció olyan társas helyzetekben tanulható készségek, amelyeknek az alapja az önismeret. Ha az egyén tisztában van képességeivel, átlátja cselekvésének szándékát és következményeit, másokra gyakorolt hatását, ha képes befogadni a másoktól jövő visszajelzéseket, ha tud figyelni az adott helyzetben mutatott reakciójára, akkor képes az életével kapcsolatos fontos döntések meghozatalára. Az embert önfejlesztő ereje teszi képessé céljai elérésére, ami csak az önismeret birtokában bontakozhat ki. Ehhez azonban aktívan kell figyelnie, alakítania önmagát. Az önismeretszerzés alapja a *visszajelzés*, és annak fogadása és tudatosítása. Visszajelzésnek nevezzük, amikor más személyekkel tudatjuk, hogy viselkedésük milyen érzéseket keltett bennünk, mik az észrevételeink vele kapcsolatban. Ezt a másik vagy elfogadja és további információkat keres, ami ezt a véleményt megerősíti vagy elutasítja. Az emberek eltérőek abban, ahogyan reagálnak az önmagukról kialakított képpel ellentétes információra. A keletkező disszonanciát az egyén a problémával szembenező attitűddel, illetve védekező magatartással csökkentheti. (1. sz. ábra) Az egyén önismerete azáltal válik gazdagabbá és hitelesebbé ha képes felfogni, elemezni azokat a visszajelzéseket, amelyeket a szociális interakciókban mások küldenek felé. (BARLAI, TORMA, 1997).



1. sz. ábra: A visszacsatolás folyamata

A visszacsatolás hatása az önismeretre és az én-hatékonyaságra

Az önismereti csoportok célját és működését jól szimbolizálja a JOSEPH LUFT és HARRINGTON INGHAM közismert modellje a *Johari-ablak* (RUDAS, 1997, 38. o), amely a selfet négy mezőre osztja:

- 1) *Nyílt terület*, amely észlelhető és mások számára is ismert tulajdonságainkból, viselkedéseinkből áll.
- 2) *Rejtett terület*, amelyben olyan érzések, gondolatok, viselkedések vannak, amelyeket szándékosan elrejtünk mások elől.
- 3) *Vak terület*, amely mások által észlelhető viselkedésmódjainkból, szokásainkból áll, de ezeknek mi magunk nem vagyunk tudatában.

4) *Ismeretlen terület*, amelynek sem mi, sem mások nincsenek tudatában, s amit a tudattalannal azonosítunk.

Tréninghelyzetben a nyílt terület növelése a cél, miközben a vak és zárt területek fokozatosan csökkennek a személyiségünkben. A nem ismert területek csökkentését a visszajelzések őszinte és nyílt kommunikációjával lehet elérni. Ehhez bátorítani kell a trénernek a csoporttagokat, hogy adjanak visszacsatolást az egyénnek és az egyénnek is őszintén el kell mondani, hogy az egyes helyzetekben mit érzett, hogyan látta saját magát. Így a csoportnak nem kell találgatni az egyén viselkedése mögött húzódó szándékokat miközben az egyén eléri, hogy egyértelmű visszajelzést kapjon.

A tréner eszköze a csoportdinamika, ami lehetővé teszi a résztvevőknek a tanulási helyzetet. Az átélt (strukturált) gyakorlatokban a csoport és az egyéni teljesítmények jól megmutatkoznak. A hangsúly az átélésen és a tapasztaláson van. Egy helyzetben csupán a megfigyelésen alapuló gyakorlat nem kívánja meg a csoporttagok aktív részvételét, így nem okoz a viselkedésében, attitűdjében mélyreható változást. Az információ átadásán alapuló készségfejlesztő tréningek lehetnek nagyon szemléletesek, látványosak, de ha nincs lehetőség kipróbálni, alkalmazni azt az adott helyzetben, akkor nem jön létre viselkedésváltozás, csak intellektuális befogadás, kognitív információfeldolgozás. Ezért a tréninghelyzetet nem oktatás, nem képzés, hanem az egyén belátásán alapuló módszer. A *tapasztalati tanulás* folyamatának modelljét DAVID KOLB (1984, SHEILA, 2001) írta le, ami egy szisztematikus megközelítése az *aktívan tanulás* elvnek.

1. A *konkrét tapasztalat* szakasza, amelynek a célja a személyes involváltság kialakítása egy problémahelyzetben, amelybe a csoport tagot belehelyezzük és aki aktív részese a helyzetnek. (Mi történik?)
2. *Megfigyelés és reflexiók* szakasza, amelyben a megfigyelt személy elmondja élményeit és meghallgatja a többiek reflexióit, észrevételeit. (Mi történt?)
3. *Absztakció és fogalomalkotás* szakasza, amelyben a problémamegoldás megbeszélése, a tanulságok levonása történik. (Mit jelent?)
4. A *tanultak kipróbálása* szakaszban az egyén egy új helyzetben kipróbálja, próbára teszi az újonnan kialakított készségét és meggyőződik annak működéséről és ha kell továbbfejleszti. (Mi az eredmény?)

A gyakorlatok alatt szimulált problémákat vetnek fel a trénernek, amelyek megoldása a résztvevők különböző nézeteinek kifejezésével, ütköztetésével történik. A modellhelyzetek lejátszása arra készíti a tagokat, hogy észleljék saját maguk és a társak egymásra gyakorolt hatását és hogy egymásra hatva képesek legyenek közös megoldás felé törekedni. ANTONS (1997) a módszereket két póluson helyezi el. Egyik póluson található a didaktikai játékok, amelyekben a cél elérése gazdasági-stratégiai kérdés, azaz a csoport a gazdaságosságra és a hatékonyságra koncentrál. A másik póluson a nem verbális gyakorlatok, az encounter technikák vannak, amelyben a megoldási eszköz, az maga a csoport. Az ilyen gyakorlatoknak a célja a személyiségfejlesztés és az egyéni fejlesztendő területek feltárása.

Az, hogy egy tréning folyamatban milyen struktúrát és tematikát alkalmazunk az jó esetben egyénre, azaz szervezetre szabott. Sajnos gyakran előfordul, hogy a tréner kész forgatókönyvet, „konzervet” alkalmaz és nem formálja a gyakorlatokat a szervezet igényeihez.

A tréning folyamata

Előkészítés

A képzési szükséglet feltárásában eltérő hangsúlyt kap a pszichológus szerepe. A feltárás első szakasza általában a szervezet elemzésével kezdődik, amelyben meghatározzák azokat a kulcskérdéseket, ami a képzési politikában szerepet játszik: milyen módszereket használunk a képzési szükséglet feltárására (a vezető mondja meg, kérdőíveket, interjúkat, csoportvitákat, dokumentumelemzéseket, megfigyelést alkalmazunk), kiknek szóljon a tréning (mindenkinek, csak az új belépőknek, csak a vezetőknek vagy azoknak, akik nem megfelelően látják el a feladatukat, erre jó, de kissé drága módszer lehet az Assessment Center), mennyi a keret rá, hol lehet majd mérni az eredményt, stb.

Ezt követően meg kell határozni a munka eszközét, azaz milyen módszerrel milyen képességek fejlesztésére irányuljon a beavatkozás. Erre jó módszer, ha a tréner előzetesen interjút készít a tréningen majdan résztvevőkkel. Ezáltal egyrészt nagyon sok hasznos információhoz jut, másrészt növeli a tréning irányában az elköteleződést.

A képzéseket több dimenzió alapján lehet csoportosítani. COETSIER (1984, in: MÉSZÁROS, 2000) két szempont alapján jellemzi a különbségeket:

- A kognitív tényezők szerepe a tanulási folyamatban
- A megerősítés, a visszajelzés fontossága a tanulási folyamatban.

A két dimenzió végpontjainak kombinációjából négyféle képzési fajtát lehet megkülönböztetni.

- a) Az információfeldolgozásra épülő oktatás, amely a kognitív képességeken alapszik és amelyben nincs szerepe a megerősítésnek. Ilyen például egy egyoldalú információközlés nagy hallgatóságnak, előadások, amelyben nem lehet visszakérdezni, írott oktatási segédletek alkalmazása, stb.
- b) Nagy információfeldolgozást igényel és egyben a visszajelzéseken alapszik a szociális tanulás, amelyben a modell-követés adja a tanulási helyzetet. Ilyenek a szerepjátékok, szociális készségfejlesztő gyakorlatok.
- c) A tapasztalati tanuláson alapuló tréningek esetében kevés kognitív erőfeszítés is tanulási eredményhez vezet, viszonylag kevés megerősítéssel. A készségek elsajátítása gyakorlással, a „learning by doing” elvvel érvényesül. Erre jó példa a munkavégzés közbeni tanulás (training on the job), esettanulmányok, projektek, szimulált helyzetek, amelyekben a munkavégzéshez szükséges készségeket fejlesztik.
- d) Szintén kevés kognitív erőfeszítést igényelnek a kondicionáláson alapuló tanulási helyzetek, amelyekben viszont a megerősítésen van a hangsúly. Ilyenek a programozott oktatások, a különböző magatartásmódosító beavatkozások.

Végül az elkészült szerződést három fél között kell megkötni. A tréner és a cégvezetés között, amelyben megfogalmazzák a tréning céljára vonatkozó, a képzési szükséglet felmérése során felállított koncepciót. Ezeket az általános célokat a tréner részcélokká alakítja át. Szerződés jön létre a tréner és a résztvevők között is, amely az előkészítési szakaszban és a tréning elején köttetik meg. A harmadik kombináció a vezetés és a résztvevők között létrejött szerződés, amely jó esetben harmonikus, de lehet konfliktusos, autoriter is. Ebben az esetben a tréner, mint közvetítő sokat segíthet. (BARLAI, 2001)

Cselekvés, azaz a tréning tartalma

Az elmúlt évtizedben folyamatosan, változásokon megy keresztül a csoportozás. A tréning ideje jelentősen lerövidült. Míg a nyolcvanas években öt napos - egy hetes bentlakásos tréningek voltak, addig ma inkább a rövidebb, két-három napos tréningek a jellemzőbbek. A szervezetek kevésbé engedhetik meg maguknak, hogy a dolgozóik több napig „tréningen üljenek”, ugyanakkor hatékonyság tekintetében egyre nagyobbak az elvárások. A rövidebb tréning dinamikája természetesen eltér a hosszabb lefutású tréningnél. Intenzívebbek, a

bemelegítésre, a tréningre való „felfutásra” a trénernek kevesebb időt szentelnek. Az *itt és most* filozófia kiegészül az *ott és akkor* szemlélettel, amelynek a célja a tréning utáni időszak követése, a hazafelé vezető útra való felkészítés. Idő és energiaigényes feladat, hogy a tréner a tréningen kialakított akcióttervet ellenőrizze, hogy sikerült-e azt a résztvevőknek a munkavégzésük során megvalósítani.

A tréning tartalmára vonatkozóan is változás ment végbe az utóbbi tíz-tizenöt évben. Egyre több cég ismét támogatja az elméleti tudás megszerzését, ugyanakkor felismerték a szociális intelligencia szerepét az együttműködésben, az érvényesülésben. A multinacionális cégek hazai megjelenésével a cég vezetők a széles látókört, a nyitott szemlélet kialakítását szorgalmazzák és mindenekelőtt a változó feltételekhez való alkalmazkodásra való képességet szeretnék látni az alkalmazottakban. Egyre nagyobb törekvés figyelhető meg a kultúrák közötti különbségek tolerálására is.

A vezetőképzésről a hangsúly a csapatépítésre, az együttműködésre, a konfliktuskezelésre, a tárgyalástechnikák gyakorlására terelődött. Az érdeklő munkavállalókat, hogy mi a jó csapat titka, hogyan épül fel, ki milyen szerepet tölt be a csapatban, stb. Az azonnali sikert keresik a tréningekben, ezért az életszerű helyzeteket szeretik, mert úgy gondolják, hogy a tréningen tanultak generalizálását segíti ha a környezet hasonlít a munkakörnyezethez. Ezért lettek olyan népszerűek az out-door tréningek, amelyeket a szabadban végeznek és a csapat összekovácsolása, az önbizalom erősítése a cél.

Befejezés, azaz a tréning hatékonyság mérése

A tréningfolyamatok hatékonyságának két oldala van. Egyrészt nagymértékben befolyásolja a tréner szakmai tudása, szakmai igényessége. Másrészt jelentős mértékben függ a résztvevők hozzáállásától, nyitottságától és előzetes elvárásától. Az embereknek eltérő stratégiáik, preferenciáik és stílusuk van a tanulásban. Ezeket nem árt a tréninget megelőző interjúban felmérni. Az eredményes tanulás nemcsak kognitív tényezőkön múlik, hanem olyan személyiségvonások is befolyásolják, mint az extroverzió, introverzió, a személy nyitottsága az új tapasztalatok, élmények, értékek befogadására. Az extrovertált, nyitott személyiségek aktívabban részt vesznek a tanulási folyamatban, többet kérdeznek, többször szólalnak fel, ezért többet profitálnak, nyernek a jelenségek megtapasztalásából. Ez segíti őket a személyiségük további fejlődésében. Az introvertált személyiségek viszont érzékenyebbek a versenyhelyzetekben, magasabb a válaszerzékenységük és hosszabb erőfeszítést igénylő feladatokban jobb teljesítményt nyújtanak.

A tréning eredményességének, hatékonyságának vizsgálata többszörösen is nehéz feladat. A hatékonyságot mérhetjük közvetlenül a tréninget követően egy kérdőív segítségével. Ilyenkor az okozna a legnagyobb meglepetést ha az derülne ki, hogy a résztvevők nem érezték hatékonynak a tréninget. Általában pozitívan értékelik a tréningeket, azonban ennek az eredménynek a megbízhatóságát jelentősen megkérdőjelezi a kognitív disszonancia redukció jelensége és az, hogy mennyire voltak megbízhatóak a beválás kritériumai. A tréning hatékonyságának mérésére egyelőre nem létezik megbízható módszer. Jó megoldás a résztvevők hosszú távú követése, az akcióttervek megvalósulásának munkavégzés közbeni megfigyelése vagy a szervezeti változók tréning előtti és tréning utáni mutatóinak összehasonlítása.

ADRIAN FURNHAM (1997) a tréning csapdáit, a rosszul végzett tréning jellemzőit a következőkben látja:

- Ha a tréning nem a releváns szükségletekre irányul.
- Ha előzetesen nem határozzák meg a tréning reális és specifikus céljait.

- Ha a vezetők, illetve a résztvevők számára úgy tűnik, hogy a tréning tartalma nem kapcsolódik a valós élethez, munkakörülményhez.
- Ha a tréner képzetlen vagy alulképzett.
- Ha nem kielégítő a tréning időintervalluma (túl rövid, túl hosszú).
- Ha a tréning költségmegtakarítás miatt csak a szervezet alsóbb szintjeire irányul.
- Ha a felső vezetés nem törekszik arra, hogy megvalósítsa a tréningen kialakított akciótervet.
- Ha a tréning nem a készségek fejlesztését szolgálja, hanem például politikai vagy ideológiai célt szolgál.

LAMBERT (1993, in: FURNHAM, 1997) szerint a hatékony tréning feltételei a *dupla SMART*, azaz **S**: Specific, Significant (specifikus, fontos), **M**: Measurable, Meaningful (mérhető, hasznos), **A**: Achievable, Attainable (elérhető, elsajátítható), **R**: Realistic, Reward-driven (gyakorlatias, eredmény centrikus), **T**: Timely, Team-orientated (aktuális, csapat központú).

Milyen szakképesítés, milyen kompetenciák és készségek szükségesek a feladatok eredményes megoldásához?

Kik vezetik és kiknek ajánlott

A tréning hatékonysága nagymértékben függ a tréner szakmai igényességétől, hozzáértésétől. A tréner azonban nemcsak a tudásával, de a személyiségével is dolgozik. Ezen a területen is változás figyelhető meg az utóbbi tíz-húsz évben. A csoportterapeuta, pszichiáter, pszichológus csoportvezetést egyre jobban váltják fel a szociológus, pedagógus, közgazdász akár még jogi végzettségű személyek. A saját élmény, elméleti-módszertani képzés és szupervízió háromfázisú, több éves képzési rendszert ma bármilyen felsőoktatási végzettséggel rendelkező személy elvégezheti, különösebb szelekció nélkül. A Magyar Pszichológiai Társaság keretén belül BARLAI RÓBERT képez trénereket.

A gyakorlatok sikere jórészt a tréner képességétől függ, de függ a foglalkozás megfogalmazott céljától és a megrendelő szándékától is. A tanuláshoz megfelelő csoportlétkört kialakítani már önmagában is egy fontos készség. A tréner tevékenységi köre: kis- és nagycsoport folyamatokat egyaránt jól kell tudnia kezelni, strukturálni kell a tevékenységeket, facilitálni a megbeszéléseket, témába illő ismereteket átadni, továbblendíteni vagy lelassítani bizonyos történéseket, a csoport dinamikáját és annak hatását megérteni és kezelni.

A felhasználó lehet maga a szervezet, ami önmagában is egy csoport, amely számos kisebb formális és informális csoportot tartalmaz. A szervezetben felmerülő számos probléma éppen abból ered, ahogyan ezek a csoportok egymás között, illetve a csoporttagok egymás között működnek, és ahogyan interakcióban vannak egymással.

Önként jelentkező egyének, önszerveződő csoportok is léteznek, amelyek különböző célt tűznek ki maguknak.

Jogi és etikai megfontolások

Érdekes jogi, etikai kérdést vet fel, hogy a megbízónak mennyi információt adjon a tréner a csoport történésekről, az egyes személyek viselkedéséről, reakcióiról. A tréning folyamat kezdetén a tréner és a résztvevők közt szerződés kötődik, amely szabályozza a tréning egész folyamatát. Miután kialakul a kapcsolat a két fél között, a csoport teljes bizalmat hitelez a trénernek, amivel nem szabad visszaélnie.

További etikai kérdés, hogy a csoportban, ami zárt keretek közt működik, a tréner hogyan alakítja ki, milyen technikákat alkalmaz annak érdekében, hogy a legkisebb ellenállással kövessék őt.

A tréner érzelmeket „provokál” a csoportban, indulatok oda-vissza áramlása történik. A dinamika kezelése és kontroll alatt tartása nemcsak szakmai tudást követel, de a tréner felelősségét és az előrelátási képességét is igényli. Ezek nélkül más emberek érzelmeinek provokálása egyszerű manipulálásnak, visszaélésnek minősülne.

Irodalom

- ANTONS (1997). *A csoportdinamika gyakorlati alkalmazása*. Szerk. Barlai Róbert, Csapó Edit. Oktatási segédlet
- BAGDY EMŐKE, BUGÁN ANTAL (1997). *A pszichológiai csoportmunka mint a személyiség fejlődésének, fejlesztésének színtere és eszköze*. In: A pedagógus személyisége (Szerk) Bagdy Emőke. *KLTE Debrecen*
- BAGDY EMŐKE, TELKES JÓZSEF (1988). *Személyiségfejlesztő módszerek az iskolában*. Nemzeti Tankönyvkiadó, Bp.
- BARLAI RÓBERT, TORMA KÁLMÁN (1997): *Visszacsatolás*. In: Barlai Róbert, Szatmáriné Balogh Mária (Szerk) *Önismeret, kommunikáció, csoportjelenségek dióhéjban*. Olvasókönyv a kommunikációs tréningek résztvevői számára, Külkereskedelmi Főiskola, Budapest. (98-127)
- BARLAI RÓBERT (2001) *T-csoport trénerképzés*, előadás. Budapest
- BUDA BÉLA (1994). *Mentálhigiéne. A lelki egészség társadalmi, munkaszervezeti, pszichokulturális és gyakorlati vetülete*. Tanulmánygyűjtemény. Animula, Bp.
- DAINOW, S. (1998). *Working and surviving in organisations. A trainer's guide to developing organisational skills*. John Wiley and Sons.
- FURNHAM, A. (1997). *The psychology of behaviour at work. Learning and training at work*. Psychology Press.
- MÉSZÁROS ARANKA (2001). *Vezetőképzés*. In: Klein Sándor (Szerk). *Vezetés- és szervezetpszichológia*. SHL Hungary, Budapest. 6. Fejezet (219-258).
- MÉSZÁROS ARANKA (2000): *A tréning módszer*. In: Mészáros Aranka (Szerk) *Munkapszichológia*. Gödöllői Agrártudományi egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar. Jegyzet (99-116)
- NEMESKÉRI GYULA, FRUTTUS ISTVÁN LEVENTE (2001): *Az emberi erőforrás fejlesztésének módszertana*. Ergofit Kft. Budapest. (249-285)
- O'CONNOR, J., SEYMOUR, J. (1990). *NLP. Segítség egymás és önmagunk megértéséhez*. Bioenergetic Kft. Piliscsaba
- RUDAS JÁNOS (1997). *Delfi örökösei. Önismereti csoportok: elmélet, módszer, gyakorlatok*. Gondolat-Kairosz
- STEWART, I. JOINES, V. (1987). *A TA-MA. Bevezetés a korszerű tranzakcióanalízisbe*. Xénia Kiadó, Bp.
- VARGA KÁROLY (1986). *Az emberi és szervezeti erőforrás fejlesztése. Szervezeti akciókutatások eredményei és tanulságai*. Akadémia Kiadó, Bp.