

### **Megjelenés helye:**

*Pete Nikoletta: A tréning vezetése és a tréner. In: Forray R. Katalin – Juhász Erika (szerk.): Nonformális – informális – autonóm tanulás. Egyetemi Kiadó, Debrecen, 2009. 237-243. p.*

### ***Pete Nikoletta: A tréning vezetése és a tréner***

Korábbi tanulmányunkban (Pete 2010<sup>1</sup>) a tréningezés rövid történetét, kialakulásának gyökereit és alapvető elméleti, módszertani sajátosságait mutattuk be. Ezt folytatva jelenleg a tréningeket a tréner oldaláról megközelítve vizsgáljuk: milyen tényezőkre kell figyelnie a tréningek szervezése, előkészítése során, hogyan történjen a tréningek vezetése és milyen sajátos jegyekkel rendelkezzen egy jó tréner. Tanulmányunkat módszertani, gyakorlati segítségnek szánjuk mindazok számára, akik tréneri feladatokra készülnek vagy tréneri munkájukat szeretnék továbbfejleszteni.

### ***A tréning szervezése, vezetése***

A tréningre való felkészülés során a **vezetőnek** három fontos dolgot kell **átgondolnia**. Egyrészt tudnia kell, hogy milyen **célt** akar elérni a csoporttal a rendelkezésre álló idő alatt. Nyilvánvalóan más a célkitűzés például a szervezetek belső egységei együttműködésének fejlesztése esetén vagy ha a téma a vezetők konfliktuskezelése, illetve ha a résztvevők személyközi vagy társas készségeinek a fejlesztését céloztuk meg. Az ehhez hasonló speciális célcsoportok egyedi és specifikus tematikát, eszközöket igényelnek. Másodszor össze kell gyűjtenie a **célcsoportra, helyszínre** és az **esemény időkereteire** vonatkozó információkat. Annak a **célcsoportnak** az ismerete, akinek szánjuk a tréninget kiemelten fontos, mert annak jellemzői határozzák meg a tréning feladatainak összeállítását. Figyelemmel kell lennünk a tervezési fázisban a demográfiai összetétel kérdésére: életkor, nemi arányok, iskolai végzettség, előismeretek stb.. Előfordulhat, hogy mindenféle korosztály jelen van a csoportban, amely az eltérő mértékű tapasztalat és ismeret szempontjából előny és hátrány is lehet. A szakirodalmak egy része előnyösebbnek tartja a heterogén csoportokat, mert ebben az esetben a szereplehetőségek gazdagabbak és a csoport heterogenitása színesíti a történéseket. A csoportban előnyösebb, ha mind a két nem képviselteti magát. A férfi-nő arány sem elhanyagolható tényező, ugyanis aránytalanság esetén gyakran alakul ki rivalizálás vagy kerül

---

<sup>1</sup> A tanulmány egy 2008-as kutatás keretében készült, azonban annak összefoglaló kötete technikai okok miatt 2010-ben jelenik meg.

kitüntetett helyzetbe az alacsonyabb létszámban jelenlévő nem képviselője. A hasonló iskolai végzettség vagy műveltség nem minden esetben fontos tényező. A legtöbb tréning témája előre determinálja a résztvevői kört, így csökken a nagy különbségek eshetősége. A hierarchikus viszonyok már sokkal inkább okoznak problémát a csoport életében. Egy szervezet munkatársai számára szervezett csapatépítő tréning esetében elkerülhetetlen az egymásnak alá-fölérendelt viszonyban állók részvétele. Ebben az esetben ajánlatos, ha maximum két hierarchia szintről kerülnek ki a résztvevők. A tréningterv összeállítása során figyelembe kell venni, hogy a résztvevők ismerik-e egymást. Amennyiben egymás számára ismeretlen tagokkal dolgozunk együtt, mindenképpen szükséges kezdésként összeismertetni a résztvevőket egymással. Hogyan függ össze a programkészítés a csoport **időbeli dimenzióival**? Időfelhasználás szempontjából azaz, hogy milyen hosszú ideig működik együtt egy csoport, a szakirodalmak három típust határoznak meg. Beszélnek az úgynevezett „*hagyományos csoportról*”, amelynek legfontosabb jellemzője, hogy tagjai hosszabb időn keresztül, rendszeresen meghatározott időpontokban találkoznak. A másik típus az *intenzív időfelhasználású csoport*, amelynek legelterjedtebb típusa a *többnapos tréningcsoport*. Ezekre a tréningekre rendszerint a munkahelytől, lakhelytől távol eső csendes szállodában vagy egyéb, a hétköznapi élettől elzárt helyen, ún. bentlakásos formában kerül sor. Ebben az esetben a résztvevők otthonról, munkától való elszakadásához optimális munkakörülmények biztosíthatók. Általában 2-3 naposak és egy-három hónapos időközönként követik egymást. Az intenzív csoportok úgynevezett *Tavistock-konferencia* típusával is gyakran találkozhatunk, például a szervezetfejlesztés területén. Lényege szintén valamilyen nyugodt, elzárt helyre vonulás. Programjában a kiscsoport nagycsoporttal és egyéb műfajokkal (megbeszélés, elméleti feldolgozás) való keveredés jellemző. Célja leginkább a szakmai együttlét és továbbképzés. A csoportok rendszerezésének harmadik típusa az időfelhasználás alapján a *maratoni csoport*. A maratoni csoport időtartama 12 óra és több nap között változhat, esetenként az is előfordul, hogy résztvevői még az alvást is mellőzik, vagy csak rövid pihenőidőket iktatnak be programjukba. Az időkeretek meghatározását sokban befolyásolja a résztvevők egyéni időbeosztása. A felnőtt résztvevők munkaidejéhez, szabadidejéhez és személyes időbeosztásához kell igazítani a tréning időtervezését. A **térbeli feltételek**hez tartozik a helyiség megválasztása, ahol a foglalkozások és az együttlét történik. Tréningek lefolytatására a legalkalmasabb olyan termet választani, amelyek könnyen átrendezhető bútorzattal vannak felszerelve és alkalmasak plenáris előadások és kiscsoportos foglalkozások megtartására is. A tréningek során már egyfajta rituális szokássá vált a székek körszerű elrendezése, amely lehetővé teszi, hogy mindenki lásson mindenkit és megkönnyíti az

egymással való interakcióba lépést. Végül össze kell állítani azt a **módszertani csomagot**, amely segíti a meghatározott cél elérését és olyan tapasztalatokhoz, élményekhez juttatja a csoportot, amely változásra serkenti az egyént. (Rudas, 2007:102-104)

A tréningek előkészítését és szervezését megközelíthetjük a képzéstervezés kilenc kérdésének mentén is. Ennek a módszernek a lényege, hogy a fő képzéstervezési kérdésekre adjunk választ a konkrét, éppen aktuálisan tervezett képzésünk vonatkozásában. Ezek a főbb kérdések: Ki vezeti a képzést? Kik számára szól a képzés? Miért zajlik a képzés? Mit tartalmaz a képzés? Hol zajlik a képzés? Mikor történik a képzés? Mely módszereket használjuk a képzés során? Milyen eszközökre lesz szükségünk a képzéshez? Milyen forrásból finanszírozzuk a képzési költségeket? (Juhász 2009a)

Miután a tréning vezetője átgondolta a célokat, megismerte a célcsoportot és begyűjtötte a tréning helyszínével, idejével kapcsolatos információkat, sor kerülhet a részletes **tréningterv elkészítésére**. (Juhász 2009b) A tréningvázlat tartalmazza a tréningfeladatokon túl az egyéb tevékenységeket is (pl. szünet, ebéd, séta, városnézés, esti szórakozás). Az időpontokat részletesen percekre bontva kell megadni és a tréning feladatait pontos instrukciókkal leírni. A feladatok tartalmazzanak bemelegítő, hangulatalapozó, szükség esetén (egymást kevésbé ismerő csoporttagok esetén) ismerkedési részeket, célmeghatározást, nonverbális és verbális kommunikációt fejlesztő feladatokat, valamint zárófeladato(ka)t. Mindenesetben meg kell fogalmazni a gyakorlat célját néhány szóban, pl. ismerkedési feladat, hangulatfokozó feladat, mozgásos feladat, nonverbális kommunikáció fejlesztése, empátia fejlesztése, meggyőzés képességének fejlesztése, csoportzárás stb.. A feladat módszerének megnevezése vagy speciális módszerek esetén leírására is szükség lehet, például egyéni feladat, kiscsoportos feladat, plenáris feladat. Speciális módszer esetén a leírás pl. „A csoporttagok felállnak körben szorosan egymás mellé, és jelre becsukott szemmel elkezdenek sétálni, ki egymásra figyelve, ki mással nem törődve.” A feladatokhoz szüksége lehet a csoportoknak különböző eszközökre, ezeket a tárgyi feltételeket, eszközigényeket is rögzíteni kell a tréningvázlatban. Fontos azonban megjegyezni, hogy a tréningterv nem egy merev törvény, amit be kell tartani és mindenképpen meg kell valósítani a rendelkezésre álló idő alatt. Közbe jöhetnek olyan történések, amelyek nem teszik lehetővé egy-egy feladat megtartását. (pl. elromlik a TV és az elemző feladathoz szükséges videofilmet nem lehet megtekinteni, láthatóan ellenállnak a résztvevők egy feladattípussal szemben stb.) Ezekre az esetekre is jó, ha a tréning vezetője készül pótfeladatokkal vagy úgynevezett elágazásos programtervvel. Ennek az a lényege, hogy bizonyos pontokon más irányba is folytatható a munka, ezáltal egyes feladatokat elhagyhatunk vagy hozzátehetünk a csoport aktuális állapotától, haladási tempójától függően.

## ***A tréner személyisége***

A tréning eredményességét nagymértékben befolyásolja a tréner szakmai tudása, tapasztalatai és az egész személyisége. A **tréner nem tanári** szerepben van jelen a tréningeken, a főszerep a résztvevőké. *„A tréner nem alkalmazhatja a hagyományos oktatói tekintélyelvűséget, sokkal inkább egy módszertani segítő, tanácsadó, aki együttműködő partnerként támogatja a tréningen zajló folyamatokat.”* (Légrádiné, 2006:64) A trénert a hallgatókkal egyenrangú viszony jellemzi, kerüli a direkt értékeléseket, a saját szubjektív véleménye mellett képes elfogadni mások véleményét. (Légrádiné, 2006:64) A tréner szó angolul „trainer” eredeti jelentése edzés, amely jól érzékelteti a tanári és tréneri szerep különbségeit. A jó edzők általában az adott sportág mesterei, a szakma kiválóságai ha úgy nézzük, feladatuk nem az, hogy ők végezzék a gyakorlatot, hanem, hogy a feladatok elvégeztetése által juttassák el tanítványaikat a mesteri szintre. A tréner is tulajdonképpen ezt a feladatot végzi a tréningek során, tehát a legjobb tudása, tapasztalata szerint segíti, tanácsokkal látja el a résztvevőt, hogy az fejlődjön és elérje a kívánt magatartást, célt vagy megszerezze a szükséges kompetenciákat. (Szöllősi 2007)

A tréner feladata a csoport koordinálása, a sikeres tanulás feltételeinek, biztosítása, az érdeklődés felkeltése, bizalom kialakítása, a nyílt, őszinte és jó hangulatú csoportlétkör megteremtése és fenntartása. Ezek alapján kit nevezhetünk jó trénernek? Milyen szakmai tudással és kompetenciákkal kell rendelkeznie a tréningek vezetéséhez – szervezéséhez – irányításához? A szakirodalmi feltárás során megfigyelhető, hogy a legtöbb szerző tapasztalata szerint a tréning vezetéséhez alapvetően pedagógus személyiségre van szükség, aki rendelkezik **pszichológiai, pedagógia és andragógiai ismeretekkel** is. A tréning tartalmát érintő **szakmai felkészültség** és az elméleti kérdések ismerete az eredményes tréning alapja. Fontos az adott terület naprakész és mély ismerete. *„A tréning vezetéséhez alapos pedagógiai-andragógiai ismeretek kellenek biztos háttérként, hisz a felnőttel való foglalkozás (az iskolás korosztály esetében is), képzés tudományosan megfogalmazott feltételeit ez biztosítja.”* (Poór 2009) Az elmélet birtoklása önmagában nem elégséges. Szükséges az is, hogy ezt át tudja adni a hallgatóságnak, ehhez **módszertani, didaktikai ismeretekre** van szüksége. A trénernek ismernie kell a résztvevők személyiségét, demográfiai jellemezőit, iskolázottsági szintjüket, előismereteiket és sajátos tulajdonságaikat annak

érdekében, hogy a képzés módszereit jól tudja megválasztani és alkalmazni a kitűzött cél elérése érdekében. A jó tréner a birtokában van a korszerű módszereknek és azt a tartalomtól, céltól, helyzettől, időtől, célcsoporttól függően képes átalakítani. A trénerrel elvárható, hogy az elméleti ismereteit a napi gyakorlatába be tudja építeni és alkalmazni, mindezt pedig hitelesen tudja közvetíteni a hallgatók számára. (Légrádiné 2006:64)

A tréningvezetéshez szükséges készségek, személyiség jellemzők tekintetében találunk kisebb eltéréseket a szakirodalomban. Továbbá az is jól látható, hogy a jó trénernek számos személyiségjeggyel, képességgel, készséggel kell rendelkeznie, hogy a tréning elérje céljait. A teljesség igénye nélkül néhány kiemelten fontos jellemzőjét említjük a tréneri személyiségnek. A tréning vezetésére vállalkozó személynek magas szintű **kommunikációs képességre** van szüksége. Választékos szóbeli kifejezés, és az ezt kísérő nonverbális kommunikációs elemek tudatos alkalmazása jellemzi a jó trénerrel. Fontos a vokális eszközök használata, így a hangszínnek, a hangerőnek, a szünetek alkalmazásának, a beszéd ritmusnak és sebességének fontos szerepe van. A sokszínű, tudatos és határozott kommunikáció a tréningvezetésben nélkülözhetetlen, mert példát ad a résztvevőknek. Az ideális tréner **reális önismerettel**, a folyamatos önértékelésre való képességgel rendelkezik és állandó jelleggel fejleszti magát. A tréner szerepe és feladata, hogy a résztvevők tudását, képességeit, készségeit fejlessze. Ennek a feladatnak az ellátásához az szükséges, hogy ő maga is képes legyen a folyamatos megújulásra és ezzel a magatartásával modellt adjon a résztvevőknek. (Poór 2009). Elvárható személyiségjegyként említhető az **empátia, a beleélés képessége**. A tréner intuícións képessége fontos abból a szempontból, hogy a feladatok során tudjon a szituációval azonosulni és az abban résztvevő személlyel. *„Ha egy személyre empatikusan figyelünk, megteremtődik a lehetősége annak, hogy ő maga pontosabban kövesse belső érzéseinek áramlását, és saját élményeinek jobban megfelelő kongruens viselkedést fejleszthet ki.”* (Légrádiné 2006:64) A tréner hatékonyságát nagyban segíti a **gyors felismerő és reagálási képesség** a tréning tervezésénél és magvalósítása során is. A tréning folyamán számos olyan apró történés előfordulhat, amelyre azonnal reagálni kell, akár az előző terveinktől függetlenül is. A tréning folyamatába be kell építeni a csoport résztvevőinek észrevételeit, megjegyzéseit, elvárásait. Amennyiben az esetlegesen felmerülő problémát nem ismeri fel vagy oldja meg a tréner, akkor ez a csoportelhagyáshoz és ezzel a csoport felbomlásához vagy működésképtelenné váláshoz is vezethet. Az alacsony csoportlétszám megköveteli a trénerrel, hogy minden egyénre kiterjedjen a figyelme és félreértés, zavar esetén beavatkozzon a történésekbe. Ehhez a jellemzőhöz kapcsolódva említhetjük az eredményes tréningvezetés feltételeként a tréner **problémafelismerő és megoldó képességét**.

(Poór, 2006:17-19) Az **őszinteség** és **hitelesség**, alapelvárás a tréning vezetőjével kapcsolatosan. A résztvevők együttműködését, elfogadását és konstruktív viselkedését nagyban elősegíti az, ha a tréner önmagát adja a tréning során. A jó **szervezői készség** mellett a tréner **kreativitására** is szükség van a változatos módszerű és színes tartalmú tréning megszervezéséhez. A cégek számára szervezett tréningprogramok esetében az általános tartalmú programot az adott cég sajátosságainak, specialitásainak figyelembevételével kell átalakítani. (Poór 2005:19) Például a szituációs gyakorlatok során felhasználta esetpéldák a résztvevők munkahelyi helyzetükhöz illeszkedjenek. A tréningek vezetésére alkalmas egyénnek rendelkeznie kell a személyközi kapcsolatok jó menedzselésének képességével, értő figyelemmel, magabiztos fellépéssel, problémafeltárás képességével, az aktív hallgatás képességével. Mindemellett az is fontos, hogy képes legyen a tréning során támogató csoportlégkört és jó hangulatot kialakítani, amivel megalapozza a tréning hangulatát, eredményességét. (Forintos 2006:59) A tréningek sikere vagy sikertelensége a jól felépített tréningterv, a megfelelő módszerek megválasztása, a szakmai hozzáértés, a célok azonosítása, a csoport vezetése és szervezése mellett a vezető stílusán is múlik. A vezetői stílusnak két része van. Az **általános** része főként a személyiségjegyeit, attitűdjét foglalja magában. A tréneri munkát segítő és hatékonyságát növelő személyiségjegyekkel az előző bekezdésben foglalkoztunk részletesen. A vezető stílus másik összetevője az ún. **különös rész**, amely a csoport irányításához, csoporttörténetekhez való viszonyulását, rá jellemző közbeavatkozási módokat tartalmazza. A tréner vezetői stílusának különös részét Lieberman, Yalom és Miles négy típusban határozza meg. Megkülönböztetik az **érzelmi késztetésen** alapuló stílust. Az ebbe a csoportba tartozó vezető támogatja az érzelmi megnyilvánulásokat, kihívásokat, konfrontálódást, értékek, attitűdök kinyilvánítását. A vezető személyiségének ereje, hatalma viszi előre a csoportot és juttatja tapasztalati élményhez a résztvevőket, az ilyen típusú vezető arra inspirálja a csoport tagjait, hogy megkedveljék az ő stílusát és meggyőződését. Ezeket a vezetőket a résztvevők rendszerint motiváló, karizmatikus, inspiráló embereknek érzik. A négy funkcionális kategória közül a második a **törődő** vezetői stílus, amely magában foglalja a támogató, segítő, barátságnyújtó, védelmező magatartást. Ezt a viselkedést a tagok úgy érzékelik, mint a melegséget, törődést, együttérzést képviselő vezető. A **jelentéstulajdonító** vezetői stílus olyan viselkedést foglal magában, amelyben a vezető értelmezi, tisztázza a történéseket és megfogalmazza, hogyan változtassanak a csoport résztvevői vagy jelentést ad a tagok által megtapasztalt élményeknek. A tagok ebben az esetben a vezetőt olyan személynek látják, aki a valóságot értelmezi a csoport viselkedésének tükrében. Ezt a magatartást képviselő vezetők gyakran vetnek fel olyan problémákat, témákat vagy kéri a

csoport véleményét annak érdekében, hogy megismerjék a viszonyulásukat, véleményüket a témával kapcsolatosan. A **szervező** vezetői stílust a szabályok meghatározása, határvonalak meghúzása, célok rögzítése, időbeosztás ütemezése jellemzi. A csoport vezetője egyfajta rendezői magatartást vesz fel, az eseményeket leállítja, az akciókat szabályozza azzal a szándékkal, hogy megismertesse a résztvevőket saját viselkedésük jelentésével, hatásával. „*A hangsúly az előíró viselkedésen van, ahol az akciók formáját és típusát a vezető szerkeszti meg.*” (Rudas 2007:95) A kutatók által meghatározott négy kategóriát összehasonlították egy csoport eredményességét jelző mutatókkal. A vizsgálat során arra az eredményre jutottak, hogy „*a leghatékonyabb vezetői stílusnak azt tekinthetjük, amely mérsékelt érzelmi késztetési szintű, magas törődési szintű, használja a jelentéstulajdonítást és mérsékelt a szervezési funkcióban. Ellentétként azok a legkevésbé hatékony vezetők, akik nagyon alacsony vagy nagyon magas érzelmi késztetési szintet mutatnak, alacsonyak a törődésben, nagyon kevés jelentéstulajdonítást végeznek, és túl kevés vagy túl sok szervezési viselkedést tanúsítanak.*” (Rudas 2007:95)

A felnőttek oktatása, képzése kapcsán a tréneri szerepek mellett számos egyéb rokonszakma megjelenik (v.ö. Molnár 2002:199-200), amelyeknek jellemzőit és csoportosítását jelen tanulmányunkban nem kívánjuk bemutatni, azonban megemlíjük, hogy a legtöbb hasonlóságot a tutor, animátor, facilitátor, mentor és multiplikátor (v.ö. Juhász 1997, 1998) szerepekkel mutat.

## ***Bibliográfia***

Forintos Klára (2006): *A tréningek szerepe*. In: Tudásmenedzsment, 1. szám, 56-59. p.

Juhász Erika (1997): *Az animáció, mint művelődési – művelési tevékenység*. In: Rubovszky Kálmán (szerk.): Művelődéstudományi tanulmányok. [Acta Andragogiae et Culturae sorozat 16. szám.] Debrecen, KLTE, 25-34. p.

Juhász Erika (1998): *A multiplikátorok tevékenysége, képzése*. In: Rubovszky Kálmán (szerk.): Művelődéstudományi tanulmányok. [Acta Andragogiae et Culturae sorozat 17. szám.] Debrecen, KLTE, 73-84. p.

Juhász Erika (2009a): *A képzési folyamat tervezése és irányítása*. In Henczi Lajos (szerk): Felnőttoktató. Bp., Nemzeti Tankönyvkiadó

Juhász Erika (2009b): *Tréningek tervezése és szervezése*. In Henczi Lajos (szerk): Felnőttoktató. Bp., Nemzeti Tankönyvkiadó

Légrádiné Lakner Szilvia (2006): *Tréningmódszer a felsőoktatásban*. In: Tudásmenedzsment, 1. szám, 60-67. p.

Molnár Anna (2002): *Felnőttoktatási szerepek, stílusok*. In: Benedek András – Csoma Gyula – Harangi László (szerk.): *Felnőttoktatási és -képzési lexikon*. Magyar Pedagógiai Társaság – OKI Kiadó – Szaktudás Kiadó Ház, Budapest, 199-200. p

Pete Nikoletta (2010): *A tréningezés története és sajátosságai*. In: Juhász Erika (szerk.): *Harmadfokú képzés, felnőttképzés és regionalizmus*. Debrecen, CHERD, 369-373. p.

Poór Ferenc (2005): *Egy komplex képzési, továbbképzési eljárás I. A „tréning” fogalma és megvalósulása a gyakorlatban*. In: *Felnőttképzés*, 4. szám. 17-20. p.

Poór Ferenc (2006): *Egy komplex képzési, továbbképzési eljárás II. A „tréning” alkalmazásának személyi feltételei*. In: *Felnőttképzés*, 1. szám. 16-19. p.

Poór Ferenc: *A tréner és a tréningvezető*. In: <http://www.hrportal.hu/index.phtml?page=article&id=60449> (Letöltés dátuma: 2009. február 2.)

Rudas János (2007): *Delfi örökösei. Önismereti csoportok – elmélet, módszer, gyakorlat*. Budapest, Lélekben Otthon Kiadó

Szöllősi Zsuzsanna (2007): *Értsünk „egyed”!*. In: *Felnőttképzés*, 4. szám, 6-11. p.