

# Tréneri módszertan

*Közzolgálati kompetenciafejlesztő  
tréner szakirányú továbbképzési szak*



**Kajtár Edit – Roberts Éva**



Az eredeti kiadvány a KÖFOP-2.1.1-VEKOP -15-2016-00001  
„A közszolgáltatás komplex kompetencia, életpályaprogram és  
oktatás technológiai fejlesztése” című projekt keretében  
készült el és jelent meg.

**Szerzők:**

© Dr. Kajtár Edit  
© Roberts Éva

**Szakmai lektor:**

Dr. Neményiné Dr. Gyimesi Ilona

**2021-ben az új tantárgyi  
programleírásnak megfelelően átdolgozta:**

Dr. Kajtár Edit

**Az átdolgozott változatot  
szakmailag véleményezte:**

Máthé Judit

**A kézirat lezárásának dátuma:**

2021. február 16..

**Kiadja:**

© NKE, 2021

**Felelős kiadó:**

Prof. Dr. Kis Norbert  
rektorhelyettes

*A mű szerzői jogilag védett. Minden jog, így különösen a sokszorosítás, terjesztés és fordítás joga fenntartva. A mű a kiadó írásbeli hozzájárulása nélkül részeiben sem reprodukálható, elektronikus rendszerek felhasználásával nem dolgozható fel, azokban nem tárolható, azokkal nem sokszorosítható és nem terjeszthető.*

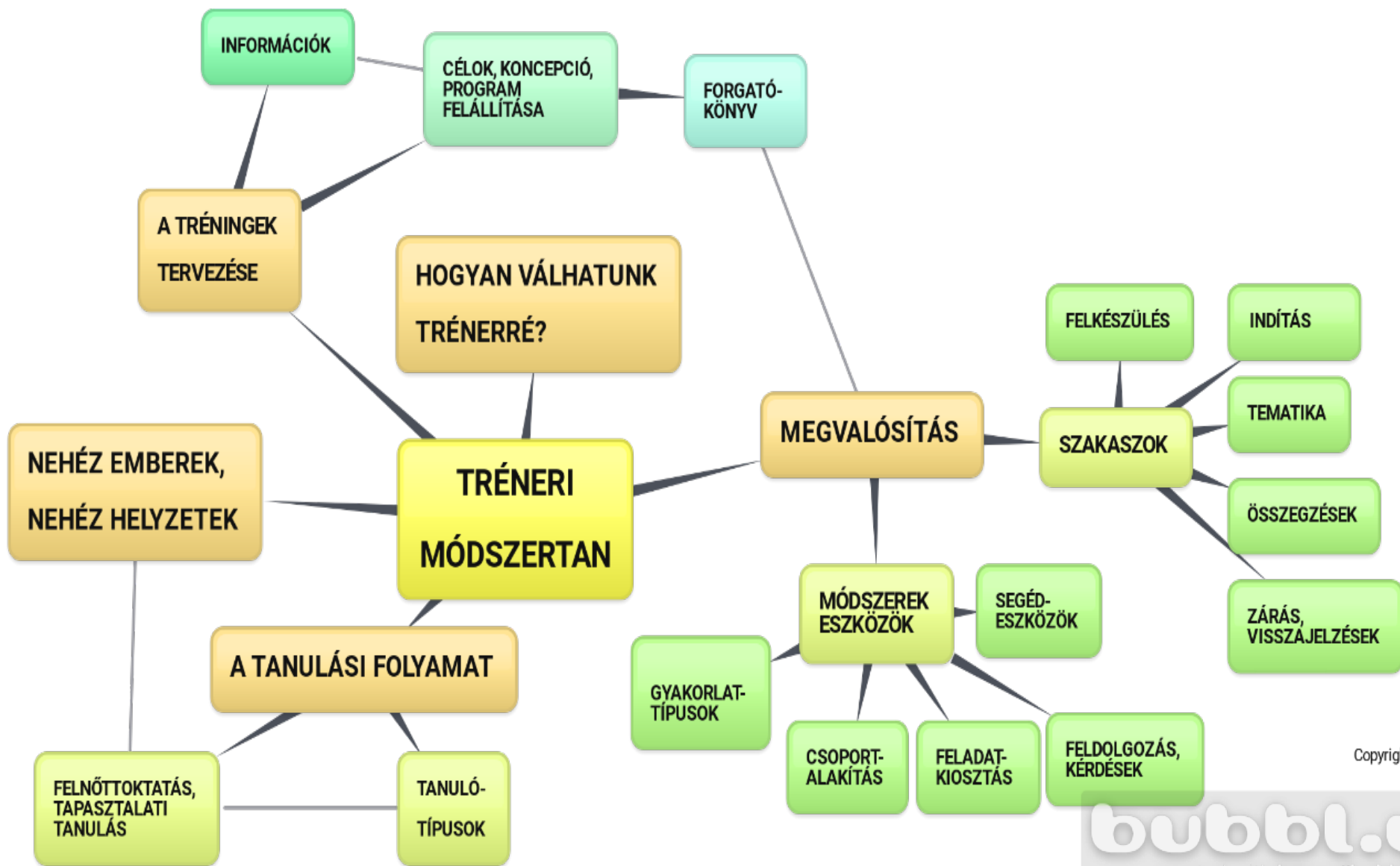
# TARTALOM

<b>1. Bevezetés</b> .....	7
<b>2. A tréningek tervezése</b> .....	9
<b>3. Tréningindítás</b> .....	11
3.1. Bemutatkozás .....	11
3.2. Szerződés a csoporttal: a keretszabályok .....	12
3.3. Célok, motiváció .....	13
3.4. A tér bemelegítése: a rapport megteremtése és a jégtörők .....	15
<b>4. Tematika</b> .....	16
<b>5. A tanulás és az ismeretátadás jellegzetességei</b> .....	20
5.1. Felnőttoktatás .....	20
5.2. Tapasztalati, élmény alapú tanulás .....	20
<b>6. Személyiségtipológia</b> .....	22
6.1. KOLB modellje .....	23
<b>7. Csoportalakítás és feladatkiadás</b> .....	26
7.1. Csoportalakítás .....	26
7.2. Feladatkiadás .....	27
<b>8. Nehéz emberek, zavaró viselkedések és kezelésük</b> .....	29
<b>9. Nehéz helyzetek a tréning előtt, alatt és után</b> .....	32
<b>10. Szemléltető eszközök a tréningen</b> .....	33
10.1. A szemléltetőeszközök szerepéről .....	33
10.2. Előadás .....	33
10.3. Elektronikus prezentáció .....	34
10.4. Flipchart és post-it .....	35
10.5. Filmek .....	35
10.6. Képek, szimbólumok .....	36
<b>11. Szünet, újrakezdés</b> .....	37
<b>12. Az összefoglalók szerepe</b> .....	38
<b>13. Zárás, értékelés</b> .....	39
<b>14. Zárszó</b> .....	40
<b>15. Összefoglalás: „Megfelelő módszertant a megfelelő helyre...”</b> .....	41
<b>Melléklet:</b> .....	43
<b>Irodalomjegyzék</b> .....	45



Copyright: Máthé Judit





Copyright: Máthé Judit

**bubbl.us**  
created with <https://bubbl.us>

A mellékelt szakanyagban az alábbi ikonok segítik az eligazodást:

	<b>Elméleti anyagrészek, háttérismeretek</b>
	<b>Gondolkodtató kérdések, felvetések</b>
	<b>Hasznos tippek, ötletek, tanácsok</b>
	<b>Hasznos kiegészítő információ vagy ajánlott irodalom</b>
	<b>Összefoglaló részek</b>

# 1. BEVEZETÉS

Mielőtt belevágnánk a tréningtervezés rejtelseibe és annak tárgyalásába, hogy hogyan lehet egy adott témához a legmegfelelőbb módszert kiválasztani, fontos, hogy eloszlássuk a mítoszt, miszerint egyetlen képzés alatt trénerre lehet válni. Nem lehet. A tréner feladata rendkívül összetett: sokoldalú módszertani megoldásokkal, széles palettájú eszköztárral, kreativitással, rugalmassággal és nem utolsósorban emberismerettel, valamint reális önismerettel felvértezve állhatja meg a helyét a változatos tematikájú csoportokban, eltérő számú, személyiségű és hozzáállású résztvevők között. Mindezek megszerzése nem megy egyik napról a másikra. Ahogy a jó pap, a jó tréner is holtig tanul.<sup>1</sup> A módszertan elsajátításának alapreceptje: erős elméleti alapok + gyakorlat + folyamatos megújulás. Az alább vázolt tanulási folyamatot megtaláljuk a NAV-nál, s ezt követi a közszolgálati kompetenciafejlesztő tréner képzésünk is.

1. Elméleti alapok
2. Saját élmény
3. Hospitálás
4. Co-tréneri gyakorlat előre egyeztetett feladattal
5. Tréningtartás

Mint láthatjuk, az önálló tréningek tartását jelentő ötödik lépcsőfokhoz négy másik vezet. A kikerülhetetlen első lépcsőfokot az erős elméleti keretek megszerzése jelenti („módszertani keretek”). A második lépcsőfok a saját élmény, a tréning megtapasztalása résztvevőként („saját élmény a módszertanról”). Harmadik lépcsőfok a hospitálás. A jelöltek ekkor senior kollégákat figyelnek meg tréning tartása közben. A hospitáló megadott szempontok szerint jegyzetel, majd a tapasztaltakat megbeszéli, elemzi a vezető trénerrel („módszertan megfigyelése, reflektálás a módszertanra”). Csak mindezek ezután kerülhet sor a negyedik lépcsőfokra, az előre egyeztetett tréneri feladatok elvégzésére, pl. egy adott gyakorlat levezetésére („módszertani ismeretek átültetésére a gyakorlatba”). A módszertani gyakornoki idő nem spórolható meg. A mentor melletti tapasztalatszerzésen és a tapasztalatok megbeszélésén, cseréjén alapuló tanulás a trénerjelölt számára aranyat érő lehetőség. Tegyük hozzá, hogy nem csak a jelöltek számára az. Érdekes az első három lépcsőfokra újra és újra visszamenni. Folyamatosan tanulhatunk egymástól, szakmaiságunk gondozása életre szóló feladat. Az önfejlesztésre számtalan fórum áll nyitva. Járhatunk módszertani workshopokra, meetupokra, továbbképzésekre, beiratkozhatunk résztvevőként tréningekre, hogy friss saját élményt szerezzünk. Emellett hospitálhatunk olyanoknál, akiknek nagyra becsüljük a munkáját, vagy megkérhetjük kollégánkat, hogy ő üljön be hozzánk és adjon visszajelzést. Végezetül, akárhányadik lépcsőfokon állunk éppen, szakmaiságunk karbantartásához elengedhetetlen a rendszeres csoportbeszélgetés, esetmegbeszélés, szupervízió vagy intervízió. A külső szem, legyen az kollégáé vagy egy szupervízoré, olyan dinamikákra képes rálátni, amelyekre mi magunk vakok vagyunk.

---

<sup>1</sup> Ezúton szeretnénk köszönetet mondani Szerdahelyi Emőkének, amiért lehetővé tette a NAV példaértékű trénerképzési programjának megismerését, és megosztotta felbecsülhetetlen értékű tapasztalatait.



Az alábbiakban a sokoldalú tréneri feladat legfontosabb ismerveit és praktikáit mutatjuk be, ideértve a tréning tervezését, indítását és lezárását, a ráhangolódást, az energiakészletek újratöltésére szolgáló lehetőségeket. Szó lesz eltérő tanulási stílusokról, a tapasztalati tanulás jellemzőiről, nehéz helyzetek kezeléséről, s áttekintjük a csoportos feladatvégzés jellemzőit és a szemléltető eszközök használatát is.



## 2. A TRÉNINGEK TERVEZÉSE

„Specifikus célok specifikus tematika és eszközök kidolgozását követelik meg.” A trénernek „tudnia kell, hogy milyen célt akar elérni a csoporttal a rendelkezésre álló időn belül, [...] össze kell állítania a „módszertani csomagot”, amely serkenti a résztvevők saját tapasztalatainak, élményeinek megszerzését egy adott cél által meghatározott témákban [...], amely az élményekre, csoporttapasztalatokra építve kognitív szinten „megkoronázhatja” az egyénben zajlott változásokat.”

Rudas János



A jó tréning nem pusztán az adott témában egymás után sorolt gyakorlatok/játékok gyűjteménye. Tudatosan felépített, előre megtervezett, logikai ívvel rendelkező folyamat, amelynek kialakításakor tudni kell, hogy honnan hová akarunk eljutni, és az adott helyzetben és az elvárásoknak megfelelően ezt milyen módon lehet a leghatékonyabban elérni. Amennyiben a tréning egy adott szervezet fejlesztésének része – nem pedig egyéni fejlesztési folyamat –, fontos az is, hogy egy magasabb szinten következetesen átgondolt építkezés része legyen. Az elvárások tisztázása alapjaiban határozza meg a tréning sikerét, vagy éppen annak elmaradását. Csoportban végzett egyéni fejlesztési folyamat keretében gyakran kevesebb lehetőség van előzetes tájékozódásra, de ez esetben is a résztvevők elvárásai határozzák meg a kiindulópontot és a lehetséges közös nevezőt. A trénernek pedig a korábban említett eszköztár rendkívül rugalmas alkalmazásával kell folyamatosan a helyzethez igazítani előzetes terveit, elképzeléseit. A tréneri munka kulcsa a megalapozott tervezés és a folyamatos újratervezés: „[...] a legjobb nagy módszertani tartalékokkal és ügynevezett elágazásos programmal készülni. [...] A programkészítés sose jelentsen valamiféle a terv = törvény-merevséget.”<sup>2</sup>

A tréner számára a tréning valójában jóval a résztvevők érkezése előtt megkezdődik. Egy sikeres képzési nap mögött rengeteg tervezéssel, szervezéssel, előkészülettel töltött nap, hét, akár hónap áll. (Természetesen vannak kivételek, előfordulhat, hogy reggel csörög a telefon, és kiderül, pár órával később egy mumpszos gyereket ápoló trénerársunk helyett kell SOS beugranunk.) Itt két elemet szeretnénk kiemelni: a résztvevők feltérképezését és azt, milyen előkészületek várnak ránk a tréning napján.

Közvetlenül a tréning előtt:

- ✓ Mentális és fizikai felkészülés.
- ✓ Minden a táskámban van? (A tréning anyagai, pendrive, filcek, kiosztandó anyagok, flipchart stb.)
- ✓ **Érkezés (időben).**
- ✓ Berendezés (U alak/tantermi/székek, párnák körben stb.).
- ✓ Technikai feltételek előkészítése (gépek, laptop, projektor, flipchart stb. ellenőrzése).
- ✓ A résztvevők alapvető komfortérzetének biztosítása (megfelelő fény, hőmérséklet, szellőzés, illatok).
- ✓ A résztvevők fogadása.

<sup>2</sup> RUDAS 2007, 103.



- Megfelelő az öltözékem (professzionális és kényelmes, jól lehet benne mozgásos feladatokat is végezni)?
- Megfelelő fizikai és lelki kondícióban vagyok?
- Mi segít abban, hogy a legjobb formámat hozzam? (Relaxációs technikák, étkezés, alvás (!) szerepe.)



Önbizalmunkat erősítő tippek Amy Cuddytól: <https://www.youtube.com/watch?v=QucEhMf6cSg>

### 3. TRÉNINGINDÍTÁS



A napindítás elemei:

- ✓ Bemutatkozás (tréneri és résztvevői)
- ✓ Célok, elvárások megfogalmazása
- ✓ Munkamódszerek bemutatása
- ✓ Szerződés a csoporttal
- ✓ Jégtörő

#### 3.1. Bemutatkozás



A tréning a résztvevők köszöntésével indul. A tréner bemutatkozik, felvázolja a képzés célját, kereteit. Első benyomást csak egyszer kelthetünk a résztvevőkben, gondoljuk végig, hogyan köszöntjük őket, és hogyan mutatkozunk be. A tréneri bemutatkozás minta a csoportnak, érdemes olyan részletességgel bemutatkozni, ahogy azt a résztvevőktől szeretnénk hallani. A szakmai háttérünk mellett hasznos lehet személyes információt is megosztani a csoporttal. A tréner „olyan légkört igyekszik kialakítani, amely támogatja a kreativitást, bátorítja az önmegvalósítást és az együttműködést” – írja Balázs László az érzelmi intelligencia fejlesztését elősegítő könyvében.<sup>3</sup> A tréning *magas intimitású helyzet*, a személyes érintettség kölcsönös, a tréner nyitottsága nem megkerülhető. Bizalomteli, pozitív, elfogadó légkör hiányában a tanulás nem jön létre.<sup>4</sup>

A nem verbális jelzések egyik kulcstényezője a szemkontaktus. Ha a tréner valóban hatni akar, akkor nem nézheti sem a táblát, sem a mennyezetet, sem a padlót.<sup>5</sup> Ha már a szemnél tartunk, ne veszítsük szem elől annak a jelentőségét sem, hogy *miként mondjuk* azt, amit mondunk. A hangerő, a hangmagasság, a hangminőség, az artikuláció és a beszéd sebessége mind döntő tényezők.<sup>6</sup> Ne feledjük, gesztusaink, mozdulataink megerősítik, vagy épp gyengítik mondanivalónkat. A nem verbális kommunikáció kiegészíti és egyben hangsúlyosabbá teszi a szóbeli közlést.<sup>7</sup> Akkor vagyunk hitelesek, ha a verbális és a nonverbális üzenetek összhangban vannak.

„Azt mondja a száj, amit a szív diktál.”

Forgács Attila

<sup>3</sup> BALÁZS 2014, 94.

<sup>4</sup> JAKAB 2001, 108–109.

<sup>5</sup> BORGULYA–SOMOGYVÁRI 2016, 11.

<sup>6</sup> MALHOTRA–SIMON 2017.

<sup>7</sup> FORGÓ 2011, 29.

A tréning optimális légkörének megteremtésében a hitelesség és a fokozatosság kulcsszerepet játszik. A hitelesség abban az értelemben, hogy a barátságosság és támogató attitűd csak őszintén jöhet a tréner felől, különben a kíváncsi ellenkező hatást vált ki a résztvevőkből. A fokozatosság elve értelmében a barátságosság nem lehet túlzott mértékű a résztvevők aktuális állapotához képest. Ha a résztvevők a tréning kezdetén még bizonytalanok, bizalmatlanok, a túl barátságos hangvétel ellenállást szülhet. Tartsuk szem előtt az „igazodás és vezetés” (pacing and leading) módszerét!

Miután bemutatkoztunk, arra kérjük a csoport tagjait, hogy pár mondatban ők is mutatkozzanak be, kitérve nevük mellett a munkájukra, korábbi tanulmányaikra, arra, hogyan kapcsolódik a tréning témájához. Miért fontos ez utóbbi három kategória? A tanulás egyik hajtóereje a transzfer jelensége. Ha valamit megtanulunk, akkor azt (legtöbbször) más, többé-kevésbé eltérő helyzetben is képesek vagyunk alkalmazni. Egy összetett feladat megoldása könnyebben sikerül azoknak, akik korábban már sok mindent tanultak, még akkor is, ha azok nem hasonlítanak az új problémához. A transzfer átvezet a kreativitás kérdéskörébe, és egyben felhívja a figyelmet a gyakorlás fontosságára is.<sup>8</sup> A tanulás a meglévő kompetenciáktól és a tanulékonyág mértékétől függ.



Itt érdemes kitérni arra a lehetőségre, hogy a résztvevőket már korábban is feltérképezhetjük. Tájékoztatást kaphatunk a tréning megrendelőjétől, illetve maguktól a résztvevőktől is. Nem ritka, hogy a tréner már a képzés megkezdése előtt levélben üdvözlözi a csoport tagjait, és arra bátorítja őket, hogy írják meg, a feldolgozandó téma milyen része foglalkoztatja őket leginkább. Minél nagyobb az ismeretünk azokról, akikhez szólnunk, annál inkább hozzá tudjuk igazítani mondandónkat a résztvevők igényeihez. Sajnos sok esetben igen keveset tudunk, tudhatunk arról, kik lesznek a tréning résztvevői. Mindenesetre érdemes törekednünk minél szélesebb körű tájékozódásra.

### Szemponatok lehetnek:



- ✓ Hányan lesznek jelen a tréningen?
- ✓ Milyen felkészültségű, társadalmi háttérű, értékrendű, műveltségű emberekkel dolgozunk majd együtt?
- ✓ A tréningnek igazodnia kell a hallgatóság korbeli, tematikai, szakmai és nyelvi felkészültségéhez, motiváltságához.<sup>9</sup>
- ✓ Alapvetően a többség igényeire fókuszáljunk, de készüljünk fel a többiekkel érintő kérdésekre is.
- ✓ Milyen az ismert és az ismeretlen résztvevők aránya?
- ✓ Összeszokott-e a csoport?
- ✓ Mennyire tréningezettek?
- ✓ Milyen az érzelmi háttér (várták a képzést, vagy ellenkezőleg, leterheltek és motiválatlanok)?

## 3.2. Szerződés a csoporttal: a keretszabályok



Ahhoz, hogy együtt tudjunk dolgozni, közös, kölcsönös tudásra van szükség.<sup>10</sup> A szerződés a tréning alatt érvényes főbb viselkedési szabályok és elvek rendszere, amit a résztvevők közösen fogadnak el, s amelyekhez a munka során tartják magukat. Célszerű a szerződést flipchartra felírni, és egyenként ismertetni az elemeit.

<sup>8</sup> KATA 2011, 58.

<sup>9</sup> SILLE 2016.

<sup>10</sup> HAMP 2006.

## A szerződés főbb elemei:

- ✓ Itt és most: arra koncentrálunk, ami itt és most, ezen a tréningen, velünk történik, amennyire lehet, zárjuk ki a külvilágot.
- ✓ Mobil kikapcsolva: az előző elv érvényesülése érdekében.
- ✓ Időkeretek: annak meghatározása, mettől meddig tart a tréning, mikor lesznek szünetek, illetve a pontosság, a menetrend tiszteletben tartása.
- ✓ Én-üzenetek: általánosítások („az emberek”, „a mai fiatalok”) helyett saját, érzéseket, tapasztalatokat osztunk meg (például: „úgy érzem”, „azt gondolom erről, hogy...”, „egy hasonló helyzetben én...”).
- ✓ Nem ítélezünk: a tréningen minden résztvevőnek joga van arra, hogy véleményét és érzéseit megfelelő, a többieket nem sértő módon kinyilvánítsa, anélkül, hogy attól kelljen tartania, hogy ezért megítélik.
- ✓ Önkéntesség: mindenki annyit oszt meg gondolataiból, amennyit jónak lát, a kellemetlen feladatoknál joga van „passzolni” (fontos: egészséges énvédelem, nem destruktív passzivitás vagy lustaság). Ehhez kapcsolódóan:
- ✓ Felelősségvállalás önmagunkért (saját lelki-fizikai jólétéért mindenki felelősséget vállal). Ugyanakkor van:
- ✓ Közös felelősség: az, hogy milyen új ismereteket sajátítanak el, a résztvevők együttes erőfeszítésein múlik. A siker a tréner és a résztvevők közös munkájának gyümölcse.
- ✓ Titoktartás: ami a tréningen elhangozik, az ott is marad, a hallottakat nem visszük ki (természetesen ez nem vonatkozik a tanult technikákra és a saját élményekre, amiket az egyes résztvevők maguk éltek át).



A keretszabályokat megalkothatjuk közösen is. Ez ugyan időigényesebb, ugyanakkor megalapozza az együttműködést, s a tapasztalat azt mutatja, hogy a szabályszegés is ritkább ilyenkor. Ismerős csoportokban vagy „túltréningezettelnél” elegendő a korábban már megbeszélte szabályok felidézése. Az elfogadás szimbolikus módja lehet, ha a résztvevők egymás szemébe nézve bólintanak, ezzel jelezve, hogy magukra nézve kötelezőnek tartják a szabályokat. Ezen a ponton akár arra is kitérhetünk, hogy befejezettnek tekintjük, vagy indokolt esetben még folytathatjuk a szabályalkotást, olyan újabb elemekkel bővítve a listát, amelyekre most nem gondoltunk.

### 3.3. Célok, motiváció



A cél három fő vonatkozásban jelenik meg: (1) mint a tréning fő célja, (2) mint a tréning résztvevők felé kommunikált célja, más néven a fő üzenete, (3) mint az a cél, amit az egyes résztvevők el szeretnének érni a tréning által. A tréning fő célja minden más célt meghatároz. A pontos célkitűzés vezércsillag mind a tréner, mind a résztvevők számára. Fontos megjegyezni, hogy a tréning célja nem feltétlenül (sőt általában nem) fog egy az egyben kikerülni a flipchartra. Azt tehát külön át kell gondolnunk, hogy mi az az egy-két mondatos üzenet, amit a tréning résztvevői felé kommunikálni szeretnénk. Ez a cél egyfajta ígéret, érdemes tehát gondosan mérlegelni, mi érhető el reálisan az adott idő alatt.

„Ha nem tudod, milyen kikötő felé igyekszel, a szelek nem segítenek neked.”

Seneca

Minden tréningnek van előre meghatározott célja: ahhoz, hogy a résztvevő azon a területen fejlődjön, ami a tréning célkitűzése, elengedhetetlen azonban, hogy a résztvevő motivált legyen a saját fejlődésében. Ez a motiváltság sokféle lehet, a résztvevők különböző indíttatással érkeznek. A tréner feladata, hogy megértse a résztvevők szükségleteit, és ezeket összhangba hozza a tréning céljaival.



A „Mit szeretnél elérni a tréning végére?” kérdés megválaszolásához hasznos eszköz, ha röviden ismertetjük a SMART-cél modelljét a résztvevőkkel.

A SMART-cél:	
<b>S</b>	Specific = specifikus
<b>M</b>	Measurable = mérhető
<b>A</b>	Actionable, Achievable = akcióorientált/megvalósítható
<b>R</b>	Realistic, Relevant = realisztikus és releváns
<b>T</b>	Timely = időben meghatározott (határidőhöz kötött)

Ha már a nyitókörben felmérjük a miérteket, a kapott válaszoknak megfelelően alakíthatjuk a gyakorlatokat. A trénernek érdemes a sikerorientáltaknak felvillantani, milyen potenciális nyereséggel jár aktív részvételük, a kudarckerülőknél pedig felvázolni, milyen kellemetlenségek kerülhetnek el, ha energiát fektetnek a tanulásba (mi az ára annak, ha fenntartják a jelenlegi helyzetet).

Ne feledjük, a külső motívum (a büntetés és jutalmazás különböző formái, mint például a dicséret, megbecsülés, szeretet) lehet nagyon erős, de többnyire csak szituatív, ha a külső indíték eltűnik, vele tűnik el a motiváció is. Ezért nem lehet hosszú távon eredményes, ha csak jutalmakkal vagy „büntetéssel” akarunk motiválni. Az *intrinzi*k motívum (tudás elsajátítására, fejlődésre, alkotásra irányuló törekvés, élmények átélésére vonatkozó motiváció) ezzel szemben önmagában jutalmazó, a résztvevő magáért a tevékenység élvezetéért tesz valamit. A trénernek az jelent kihívást, hogy hogyan tudja a kívülről ható motívumokat belsővé alakítani. Kutatás során igazolták, hogy az autonómia támogatása jobban elősegíti az *intrinzi*k motivációt, a kíváncsiságot és kihívás iránti vágyat, mint a kontrolláló attitűd.<sup>11</sup>

„Az egyetlen tanulási mód, ami lényegesen befolyásolja a viselkedést, a felfedező, belülről kezdeményezett.”

Carl Rogers

<sup>11</sup> KUN 2014, 76–77.

### 3.4. A tér bemelegítése: a rapport megteremtése és a jégtörők



A jégtörő a tréning elején, esetleg a foglalkozás közben, egy-egy nagyobb rész elején szereplő, hangulatoldó gyakorlat. Célja, hogy a csoport tagjai megismerkedjenek egymással, illetve ráhangolódjanak a tréning témájára vagy az új témára.<sup>12</sup>

A tréner feladata az őszinte, nyílt, bizalmon alapuló csoportlégkör kialakítása és szinten tartása, az érdeklődés megtartása. A nagyvonalúan nyílt kommunikációra a résztvevők többsége pozitívan reagál, ez pedig egy pozitív „interakciós spirált” indít be, amely fokozatosan elér egy egyensúlyi állapotot.<sup>13</sup> A csoport tagjaihoz való csatlakozás egyik módja, ha megfigyeljük az egyes résztvevők beszédét, jellegzetes szóhasználatát, és erre hangolódva szólítjuk meg őket.<sup>14</sup> Az empátia, a beleélés, a másik személlyel való együttérzés képessége az érzelmi intelligencia egyik fő alkotóeleme, alapvető tréneri kompetencia.<sup>15</sup>



Bármennyire kevés idő áll rendelkezésünkre, az első jégtörő kört nem szabad megspórolni. Megtehetjük azonban, hogy a bemutatkozó-ráhangoló kört a témához igazítjuk, ezzel a tér is bemelegszik, és a témához kötődő első gondolatok, érzések, attitűdök is előkerülnek, vagyis megkezdődik a szoros értelemben vett közös munka.

<sup>12</sup> JUHÁSZ 2009, 328–332.

<sup>13</sup> ROSENGREN 2004, 107.

<sup>14</sup> SZILÁGYI 2015.

<sup>15</sup> GOLEMAN 1998.

## 4. TEMATIKA



A tréning céljainak megfogalmazása után a programterv (tematika) és a napi beosztás (agenda) áttekintése következik. Az utóbbi kettőnek minden esetben meg kell felelnie a fő célnak. Érdekes minden egység esetén gondolatunkba idézni: Hogyan szolgálja ez a tréning célját? Mi az rész cél, amit el szeretnék érni?

A tematika ismertetése egyrészt felkelti az érdeklődést, másrészt „segít az időt illető bizonytalanságérzés megszüntetésében és a tájékozódásban. [...] Bizonyos résztvevőknek szükségük van rá, hogy tudják, pontosan mikor és hogyan történnek a dolgok.”<sup>16</sup> Ezért javasolt a tréning tematikáját flipchart papíron megjeleníteni és felragasztani a falra. Így folyamatosan látható, és a tréner is utalhat rá egy-egy témakör indításakor és/vagy zárásakor. Ez elősegítheti az egyes tartalmi egységek egymáshoz kötését, felvezetését is. A tematika címszavakban tartalmazza a fő témaköröket, lehetőséget adva a trénernek ezek rövid, tömör ismertetésére, de nem részletezi a gyakorlatokat. Használható előre megírt flipchart papír, de hasznos lehet az is, ha a témákat külön-külön kártyákra írva egyenként ragasztja fel a tréner magyarázat kíséretében.<sup>17</sup>

Shulze-Seeger iránymutatása szerint kreatív megoldásokra is van lehetőség. Lehet például étlap formájában a résztvevők székére helyezni, szimbolikus tárgyak segítségével bemutatni, térkép formájában megjeleníteni stb. Javasolja akár fókuszpont meghatározását is, például úgy, hogy az egyes témák flipchart papírra felrajzolt út mentén helyezkednek el. A résztvevők követet, fadarabokat vagy bármi mást helyeznek azokhoz a témákhoz, amelyek a leginkább érdeklik őket. Ez előzetes támpontot ad a trénernek bizonyos témák hangsúlyos feldolgozásához, illetve lehetőséget arra, hogy tudatosítsa ezen a ponton, hogy mindenki keresse meg, hogy mely témák fontosak, érdekesek számára.<sup>18</sup>

Ha a tréning tematikája meglehetősen összetett (és maga a tréning sem rövid), érdemes olyan formában ábrázolni az agendát, ami folyamatosan látható, sőt, amin még azt is jelölhetjük (akár egy órán), hogy mit végeztünk el, és mi van még hátra.



Az egyes tematikai egységek illeszkedése kulcskérdés. A tréninget felfoghatjuk puzzleként, ahol a végső tájkép az egyes darabok összepattintásával áll össze. Nem elég egymás mellé rakni az egyes tematikai egységeket, fontos azt is elmondanunk, hogy az egyik téma hogyan építi tovább a másikat. Itt érdemes visszautalni (lehetőleg szó szerinti visszaidézással) a csoportban korábban leszűrt tanulságokra, a főbb megélésekre, a kulcsinformációkra.

<sup>16</sup> SHULZE-SEEGER 2010, 131.

<sup>17</sup> SCHMIDT 2009, 33.

<sup>18</sup> SHULZE-SEEGER 2010, 132–133., 146., 165.





## A gyakorlatok utáni feldolgozó kérdések

Sokan ezeket formáságnak tartják, és ennek megfelelően gyorsan „lezavarják” ezt a szakaszt, formális, esetenként felesleges vagy nem megfelelő kérdésekkel.

Eközben a gyakorlat feldolgoztatása az a pont, ahol a valódi üzeneteket (tanulságokat) meg tudjuk fogalmaztatni a résztvevőkkel – és átvihetjük az elhangzottakat a tréning következő részére.

Az egyes egységek feldolgozásában tehát elsősorú segítőink a jól megfogalmazott kérdések. A jó kérdés több kritériumnak felel meg:

- Rövid, egyértelmű és nyitott, vagyis olyan, amelyre kifejtően lehet válaszolni.
- Kerüljük az egy- vagy párszavas választ igénylő, ún. eldöntendő, zárt kérdést és még inkább a sugalmazó kérdést, amibe már bele is szőttük a választ. („Ugye láttad, hogy...?”)
- Többségében kerülendő az ún. alternatív kérdések is, amelyek valójában szintén sugalmazóak. (Pl. „Inkább nehéz, vagy inkább könnyű volt ezt megélni?”, stb.)

Sose feledjük: arra kapunk választ, amit kérdezőnk!

Tréfa, de mégsem, az alábbi, neten keringő kép:

Hogyan tudjuk megenni ezeket a gyönyörű teremtményeket?!



Ez most ilyen állatvédős duma, vagy konkrét receptre vagy kíváncsi?!

Néhány pozitív példa:

- „Mi történt?”
- „Mit figyeltetek meg?”
- „Mi támogatta a feladat sikerét?”
- „Mi gátolta a megoldást?”
- „Mi volt a legmeglepőbb?”
- „Mi volt a fordulópont?”
- „Mit tanultatok magatokról a feladat révén?”

Szintén bevethető a megoldások felé irányító, pozitív szemüveg felvételére hívó „Hogyan hasznos ez számotokra?” kérdés, vagy annak konkrétabb továbbvitele a napi munkahelyzetekre: „A munkátokban mihez hasonlít az iménti helyzet? Hogyan tudnátok beépíteni ezt a tapasztalatot a napi munka-helyzetekbe?”

Célszerű az objektívtól haladni a szubjektív, az általánostól a speciális felé. A „Hogy éreztétek magatokat?” kérdést általában érdemes csak a sokadik körben feltenni (az ide kívánczoló kivétel az érzelmi intelligencia tréning).

„A jó kérdések fontosabbak a könnyű válaszoknál.”

Paul Anthony Samuelson

A kérdések fontossága nem csupán arról szól, hogy azokat megfelelő formában tegyük fel. Lényeges az is, hogy a kérdések tartalma attól is függ, hogy egy adott gyakorlatot milyen tréningen alkalmazunk. Számos gyakorlat többféle tematikában is jól működik (pl. kommunikáció, együttműködés, konfliktuskezelés, vagy éppen vezetői tréning során), azonban magukkal a kérdésekkel tudjuk a tréning témájához illeszkedő üzenetet átvinni. (Mást kérdezünk, ha pl. együttműködési témában a csoportszerepekre is rákérdezhetünk, és mást, ha a gyakorlat konfliktusokat is generál, megint mást, ha a vezetők figyelmét akarjuk felhívni arra, mi az ő vezetői felelőségük – ugyanaz a gyakorlat, más-más kérdéssorral).

Végezetül, egyes kérdések mélyebbre vihetnek, mint mások, ezért mindig vizsgáljuk meg, hogy a kérdés felvetése összhangban van-e az adott tréningelem aktuális céljával. Egy jégtörő gyakorlat nem igényel feldolgozást, azonban a tréning csúcspontjának szánt gyakorlat kibontására, a megélt feldolgozására és elmélyítésére érdemes sok időt és kérdést szánni. A kérdések megbeszélésének moderálása is a tréner felelősége. Ez jelenti többek között a mederben tartást a témától eltérő felvetések esetében.



## PÉLDÁK HELYES KÉRDÉSEKRE

Ahelyett, hogy...	Inkább ezt...
Első kérdésként: Hogyan éreztétek magatokat?	<b>Elsőre ne tedd fel!</b> Helyette: <i>Mi történt? Hogyan jutottatok megoldásra? Milyen szakaszokat figyeltetek meg?</i>
Mit gondoltok, miért csináltuk ezt a gyakorlatot?	<i>Mit üzen nektek ez a gyakorlat? Mi a legfontosabb tanulsága?</i>
Ráismertetek valamire?	<i>Mihez hasonlít ez a helyzet?</i>
Volt köztetek vezető? Volt, aki irányított?	<i>Ki vezette/irányította a csoportot? Hogyan alakult ki az ő vezető szerepe? Milyen szerepek voltak megfigyelhetők?</i>
Hogy tetszett nektek ez a gyakorlat?	<i>Milyen (hasznos) tapasztalatokat szereztetek a gyakorlat során?</i>
Ki segített megoldani?	<i>Mi segített a megoldásban?</i>
Ki akadályozta?	<i>Milyen akadályok léptek fel?</i>

## 5. A TANULÁS ÉS AZ ISMERETÁTADÁS JELLEGZETESSÉGEI

### 5.1. Felnőttoktatás



A tréningen résztvevők készségeket fejlesztenek, tanulási folyamaton mennek végig. Nézzük az andragógia, a felnőttképzés tudománya legfontosabb megállapításait<sup>19</sup> a felnőttkori tanulásról, tréneri szempontból:

- A felnőttkori tanulás szabadsága nagyobb. Az idő (mikor és mennyit fordítunk tanulásra), a cél (miért és mit tanulunk) és a módszer (hogyan és miből tanulunk) tekintetében a döntés jelentős része a tréningen résztvevők felelőssége, illetve szabadsága.
- A tréningen résztvevő (egy fiatal hallgatóval szemben) általában több élettapasztalatot tud a háta mögött, önállóbb személyiséggel, kialakultabb énképpel rendelkezik.
- A résztvevők egymásétól eltérő korábbi élettapasztalataikra és szakmai tudásukra jól támaszkodhatnak, ezért jól alkalmazhatók náluk az olyan csoportos módszerek, mint a brainstorming vagy az irányított vita.
- Jellemző a gyakorlati orientáció, vagyis a tudás értékét az alkalmazhatóság adja; a résztvevők szakmai karrierjük fontos elemeként tekintenek a tanulásra.

Az érem másik oldala:

- A letisztult, rögzült tanulási szokások nehezen változnak.
- Sokszor munka után, fáradtan kezdik el a résztvevők a tréninget.
- A rossz(nak megélt) teljesítmény/eredmény miatti szégyenérzet, frusztráció erősebb, mint korábban.
- A kognitív képességek a kor előrehaladásával általában romlanak.
- Hibás, de gyakori viselkedés, amikor a felnőttek egy tanulási folyamatban az iskolás technikákat igyekeznek először működésbe hozni. (Ugyanakkor emellett új tanulási technikák alakíthatók ki.)
- Szerencsés az átállás a közvetítő, tanárközpontú tanulásról a résztvevőközpontúra, illetve a blended learning (vegyes vagy kevert tanulás) alkalmazása.

### 5.2. Tapasztalati, élmény alapú tanulás

„Tanulj fejjel, szívvel és kézzel!”

Pestalozzi



A tapasztalati, élményalapú tanulás alapelve, hogy a tartós eredményeket hozó tanulás saját élményeken, tapasztalatokon alapszik. A felnőttkori tanulás nagy előnye, hogy megjelenik a tudatos gondolkodás és a reflexiós képességek magasabb szintje. Ez jól kombinálható a gyermekkori tanulásra jellemző játékos módszerekkel.

<sup>19</sup> KATA 2011, 61–63.

„A játék maga is egy nagyon jó diagnosztikai módszer, sok dolgot meg lehet tudni egy-egy résztvevőről abból, ahogyan játszik.”

Besnyi Szabolcs és Nagy Gábor Mápó

**Rogers** a következő alapelveket fogalmazza meg a tapasztalati tanulásról:<sup>20</sup>

1. Természettől adott képességünk van a tanulásra.
2. Az eredményes tanulás feltétele a tárgy fontosságának érzékelése.
3. A tanulás változás az önértékelésben és az önszervezésben.
4. Az a tanulás, amely veszélyezteti az önértékelést, könnyebben asszimilálható, ha a külső veszélyek minimálisak.
5. Csak akkor alakulhat ki tanulás, ha a személyiség nem kerül veszélybe.
6. Jelentős eredményt csak cselekvéssel lehet elérni.
7. Az eredményesség feltétele a tréningen résztvevő felelős részvállalása.
8. A saját indítékból eredő tanulás az egész személyiséget igénybe veszi, egyaránt hat értelemre, érzelmekre és akaratra.
9. Ha a tanulásban érvényesül az önkritika és az önértékelés, akkor az ösztönzi az önállóságot, az alkotóerőt és az önbizalmat.
10. A felnőtt tréningen résztvevő igényli, hogy részese legyen a tanulás céljára, tartalmára, módszereire és az előrehaladás irányára vonatkozó döntéseknek. Számára az olyan tanulásnak van értéke, amely igazodik a gyakorlati szükségleteihez és egyéni sajátosságaihoz, és amelyekben érvényre tudja juttatni a tapasztalatait, az érdeklődését és a képességeit.
11. A leghasznosabb tanulás a tanulás folyamatának a megtanulása és a tapasztalatokra való nyitottság fenntartása; így a változás beépíthető a személyiségbe.<sup>21</sup>

„Csak akkor beszélhetünk professzionális tapasztalati tanulásról, ha keményen próbáljuk pedagógiailag hasznosítani az élményeket reflexió és transzfer által. Máskülönben csak élményorientáció lesz, de nem több!”

Tréneri kézikönyv: *Érzékenyítő tréningek elmélete és gyakorlata*

<sup>20</sup> FREIBERG–ROGERS 2007.

<sup>21</sup> MARTINKÓ 2015,104.

## 6. SZEMÉLYISÉGTIPOLÓGIA



A tanulás az egyénre jellemző mód, mely megmutatja, hogy a tanulási helyzetekben hogyan viselkedik, mit érzékel a tréningen résztvevő és hogyan dolgozza fel az információt. Tudatosítsuk magunkban, hogy a résztvevőknek különböző az intellektusuk, illetve más-más tanulási stílusuk van. Az információfeldolgozásnak sokféle módja van, az egyénre jellemző, hogy milyen módokat, technikákat, stratégiákat részesít előnyben, illetve milyen módok, technikák stratégiák segítségével képes hatékonyabban tudást elsajátítani, készségeit fejleszteni.

A személyiségtipológia (például a Jung-féle introvertált-extravertált felosztás, az MBTI, a gyakran használt – A *Tréneri önismeret* c. tantárgyban részletesebben tárgyalt – DISC) egyes kategóriáinak főbb jellemvonásait megismerve könnyebben megérthetjük, hogy a résztvevők miért reagálnak gyakran annyira eltérően. Ezek közvetlenül kapcsolhatók különböző tanulási típusokhoz, és fellelhetők a legújabb andragógiai modellekben is.<sup>22</sup>

### Tartsuk észben, hogy:



- A **vizuális** tanulás kulcsa a személtetés, az auditív a tréneri magyarázat. Az **auditív** embernek hatásosabb, ha elmondunk valamit, mintha meg akarnánk mutatni, és fordítva, aki túlnyomóan vizuális, annak nehéz csak hallás alapján tanulni.
- Aki **mozgásos**an tanul, eredményesebben sajátít el ismereteket, ha jegyzetet, ábrákat készít, vagy járkal a tanulás közben.
- A **gondolkodó** típus érzékel, értékkel, összehasonlít és elemez.
- Az **érző** típus a külvilág ingereit az érzelmei útján dolgozza fel, véleményét az érzelmei, hangulata határozzák meg.
- Az **integrált** személyiség a teljeset észleli, rendszerben gondolkodik, figyelme kevésbé tapad, rugalmasabb.
- A **dezintegrált** a részleteket látja, elemző gondolkodású, szívesen végez olyan tevékenységet, amely egyhangú, de kitartó figyelmet követel.
- A legtöbb ember kombinálja a különböző információfeldolgozási módokat (**holisztikus-analitikus**).

„A tréning a hagyományostól eltérő oktatási forma. Jóval közvetlenebb, sok tekintetben szabadabb, konstruktívabb, és igényli a résztvevők teljes figyelmét, aktív részvételét. [...] Célja a szemléletmód tágitása, a tapasztalati tanulás. Ennek megfelelően a praktikum kerül reflektorfénybe.”

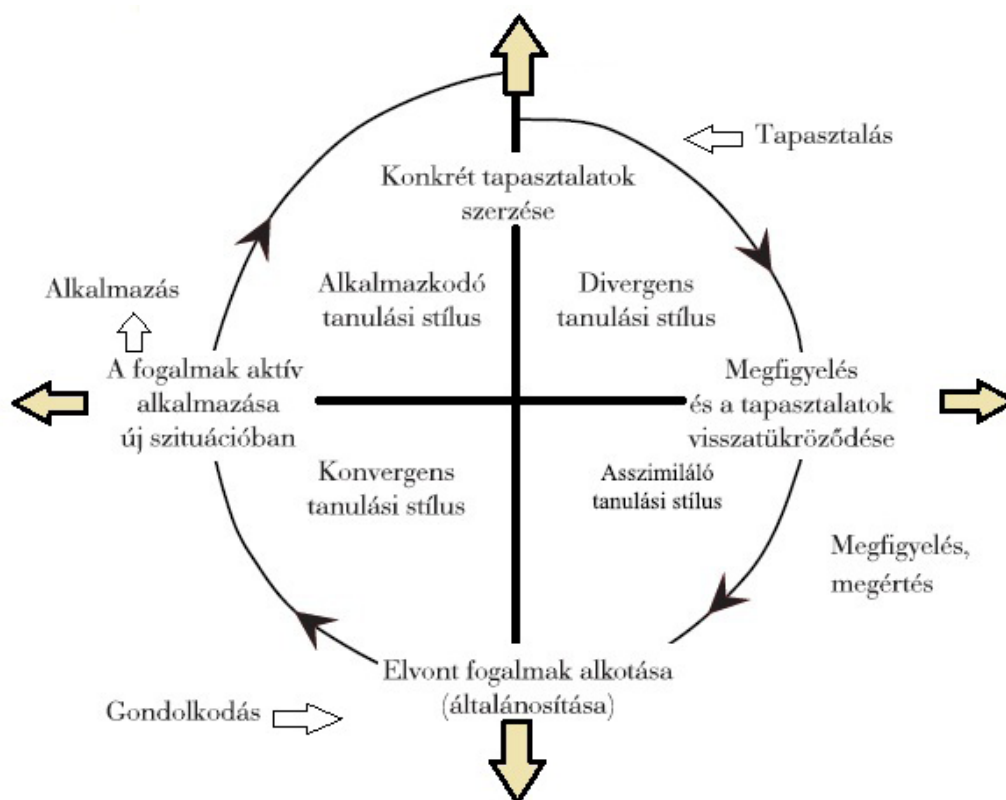
Rudas János

<sup>22</sup> KATA 2011, 44–45.

## 6.1. KOLB modellje<sup>23</sup>



Egyetemi hallgatók között végzett kutatásai során Kolb megfigyelte, hogy a teljesítmény romlásához vezet, ha a hallgató szakának tanulási elvárásai nem egyeznek saját, korábban már jól bevált tanulási jellemzőivel. Ha az egyezés fennáll, eredményesebb a tanulás.<sup>24</sup> A tréning hatékonyságának növelése érdekében érdemes alkalmaznunk a Kolb-féle modellt.



*Kolb modell*

*Forrás: Verók Attila (2014)*

Ne feledjük, hogy mindegyik szakasz fontos. Ennek megfelelően a gyakorlatias embereket, akik készek az aktív végrehajtásra, meg kell erősítenünk a tudatos megfigyelésben, a reflexióban. Aki konkrét tapasztalatokra hagyatkozik, annak számára hasznos, ha erősíti az elvont gondolkodás képességét, hogy így értékelni tudja a lehetséges megoldásokat. Az egyes fázisok más-más technikák bevetését igénylik a tréner részéről: az első fázisban, amikor eljutunk a konkrét tapasztalattól a reflektáló megfigyelésig, hasznunkra vannak a kreatív, művészi módszerek. A tapasztalatok és élmények megfigyeléséhez ugyanakkor bizonyos semleges távolságtartásra is szükség van (például SWOT-analízis). A logikai-elemző technikák az elvont koncepció megalkotásánál lesznek hasznunkra. Az aktív (kísérletező) fázisban modellezhetünk, építhetünk.

Ha megfigyeljük saját működésünket, észrevehetjük, hogy egyes fázisokban komfortosabban érezzük magunkat, mint a többiben. Akinek erős a konkrét tapasztalati képessége (**KT**), az bátran, előítélet nélkül mártózik meg ismeretlen élményekben, könnyen szerez új tapasztalatokat.

<sup>23</sup> KOLB 2007.

<sup>24</sup> BERNÁTH-KOLLÁR-NÉMETH 2015, 11–12.



Akinek a megfigyelő- és a reflektáló képessége (**RM**) dominál, az végiggondolja és különböző szempontokból megvizsgálja a tapasztalatait. Az elvont koncepcióalkotás képessége (**KA**) a megfigyelések általánosítását és elméletekbe integrálását teszi lehetővé. Végezetül az aktív kísérletezés képessége (**AK**) a koncepciók és elméletek alkalmazásánál hasznos.

Trénerként gyorsan észlelhetjük az egyes típusok megjelenését, hiszen egy adott típus akkor kapcsolódik igazán a tréningbe, amikor a számára komfortos rész zajlik. (Pl. a KT típusok szinte azonnal jelentkeznek önként egy-egy gyakorlathoz, míg az RM típusúaktól ezt ne várjuk el, és ne is erőltessük...) Ez az oka annak is, hogy a záró visszajelzéseken szinte lehetetlen egységes véleményt hallani: van, aki még több elméleti részre vágyott volna, mások több gyakorlatot szeretnének.

### Tanulótípusok:

Attól függően, hogy melyik állomáson érezzük leginkább elemünkben magunkat, négy résztvevői kategóriát különböztetünk meg:

1. **aktív (kísérletező),**
2. **pragmatikus (konkrét megtapasztaló),**
3. **visszatükröző (reflektáló, megfigyelő),**
4. **teoretikus (elvont koncepcióalkotó).**

Az **aktív (kísérletező) résztvevők** „Egyszer mindent ki kell próbálni!” felkiáltással vetik magukat a tréningfeladatok elvégzésébe. Keresik másokkal a kapcsolatot, szeretnek a társaság közepében lenni, lelkesek és nyitottak. Jól működik náluk például a brainstorming módszere. A megvalósítás és a hosszú távú tervezés untatja őket, ezért trénerként figyeljünk a feladatok változatosságára.

Szintén lelkesek, de a kísérletezőkkel szemben nem az újdonság élményére, hanem a megvalósításra összpontosítanak a **pragmatikus (konkrét megtapasztaló) tréningrésztvevők**. „Ha működik, akkor jó!” – tűzik zászlajukra. Gyakorlatiasak, a problémák számukra megoldandó kihívások. Ők azok, akik a tréningen tanult ötleteket, elméleteket rögtön ki is próbálják a gyakorlatban. Kissé türelmetlenek a lassan folyó megbeszéléseken, ezért érdemes figyelmük lekötésére megfigyelési szempontokat adni nekik, amíg a többiek prezentálnak.

A **visszatükröző (reflektáló, megfigyelő) résztvevők** szeretnek hátrább lépve elgondolkodni a tréningen tapasztaltakon, és a történeteket több szempontból megvizsgálni. Ennek megfelelően sokszor a hátsó vagy félreeső székeken találjuk meg őket. Mivel teljes körű informáltságra törek-szenek, és a begyűjtött adatokat alaposan kielemezik, hajlamosak halogatni, hogy cselekedjenek. Bátorítsuk őket a kísérletezésre!

„Ami logikus, az jó!” – vallják a **teoretikus (elvont koncepcióalkotó) résztvevők**. Felismerhetjük őket tárgyilagos, analitikus hozzászólásaikról és az olyan típusú kérdésekről, mint például: „Ez hogy függ össze az eddig elhangzottakkal?”, vagy „Ezt hogyan definiálnád?” Kényelmetlenül érinti őket, ha szubjektív meglátásokat kérünk tőlük, vagy ha nem egyértelműek számukra a kapott instrukciók. Az oldott légkör megteremtése esetükben különösen fontos, főleg, ha olyan gyakorlatra kerül sor, ami, meglátásuk szerint „gyerekes”, vagy aminek „semmi értelme nincs”. Könnyebben kezelik a feladatot, ha ismertetjük, mi volt a célunk az adott feladattal.





Melyik tanulási stílus jellemző a leginkább rám? Melyik a legkevésbé?  
Hogyan tudom fejleszteni a repertoárom?

„A kis fejtörés árán szerzett ismeret inkább a mienk, mint a készen kapott.”

Lomb Kató

## 7. CSOPORTALKÍTÁS ÉS FELADATKIADÁS

### 7.1. Csoportalakítás



Annak érdekében, hogy a tréning dinamikus legyen, és a résztvevők minél több társsal tapasztalatokat cserélhessenek, változatosan célszerű kialakítani, hogy mikor, ki kivel dolgozik párosával vagy kisebb-nagyobb csoportokban. Tizenkettő résztvevő a trénernek álma, hiszen kettő, három, négy és hat fős csoportot is könnyedén alakíthatunk belőle. Ez természetesen ritkán alakul ilyen szerencsésen, ezért minden feladat előtt mérlegelni kell, hogy hány fős csoportokban ideális elvégezni a gyakorlatot, és milyen szempont szerint érdemes összekeverni a résztvevőket. A kics csoportok munkáját követő nagycsoportos megosztásnál nem mindegy, hogy hány csoportnak kell előadni valamit, és az mennyi időt vesz igénybe. Másképp alakul az időbeosztás, ha három szóvivő ad elő a végén, mintha hat, sőt néha a szóvivők kiválasztását is érdemes facilitálni a trénernek.

A leggyakrabban használt technika a kics csoportok kialakítására a „kiszámolás”. Ilyenkor el kell dönteni, hány csoportot szeretnénk, és annak megfelelően kiszámolni, hogy ki lesz az egyes, kettes, hármas stb. A résztvevőknek fel kell állniuk, és megkeresni az egyes, kettes vagy hármas csoportot. Ezek helyét érdemes előre kijelölni a teremben. Megkérhetjük a csoporttagokat arra is, hogy álljanak sorba valamilyen szempont szerint. (Például sötét hajúak előtt, világos hajúak hátul, vagy a vezetői tapasztalatok éve szerint. Utóbbi elv további információval is szolgálhat. Ne feledjük azonban, hogy ez esetben eltérő lesz a csapatok tapasztalati háttere is!) Képek vagy szövegek darabjainak összeillesztése is lehetséges módszer. Ekkor puzzle-szerűen felvágott kép- (szöveg) darabokat osztunk ki, majd mindenki megkeresi, hogy kikkel tudja kirakni az adott képet (szöveget). Végül ők kerülnek egy csapatba. Ha már ismerjük a résztvevőket, lehet, hogy bizonyos embereket célszerű szétválasztanunk, vagy bizonyos csapatban elhelyezni – ezek a szempontok tovább bonyolíthatják, hogy milyen technikát alkalmazzunk.



Egyes tréninggyakorlatok viszont meghatározott szempont(ok), például munkakörök szerinti csoportkialakítást igényelnek. Ebben az esetben nem a csoportalakítás módszere a kulcskérdés, hanem az, hogy mit kezdünk a „bizonytalan besorolású” résztvevőkkel, illetve az egyenlőtlen csoportlétszámokkal. „Bizonytalan besorolású” a résztvevő, ha nem egyértelmű, hogy melyik csoporthoz csatlakozzon (például csak pár napja van a jelenlegi munkakörében, egy másikban viszont évekig dolgozott): Ekkor megkérdezhetjük a résztvevőt, hogy szerinte melyik csoporthoz relevánsabb a csatlakozása; de tréneri tapasztalatunkra, tudásunkra támaszkodva mi is irányíthatjuk őt valamelyik csoporthoz. Az egyenlőtlen csoportlétszám – gyakran előfordul – kezelésére három fő módszerünk lehet. Az egyik, hogy elfogadjuk az egyenlőtlen létszámot, és ehhez igazodva teremtjük meg a csoportos feladatmegoldás kereteit. (Ez a megoldás akár előnyös is lehet, például olyankor, amikor több szűkszavú vagy tapasztalatlan kerül egy csoportba, miközben a bőbeszédűek, illetve a tapasztaltak egy másik, kisebb létszámú csoportban vannak.) A másik módszer, hogy mérlegeljük a létszám-aránytalanság mértékét a csoportosítási szempont súlyához képest, és ez alapján hozunk döntést. A harmadik lehetőség, hogy a „bizonytalan besorolású” résztvevőket mozgatjuk.



Számos tréninggyakorlat hatékonyságát növelhetjük a megfigyelői szerep(ek) beiktatásával. A megfigyelők jellemzően előre megadott szempontok szerint figyelik a csoportok munkáját, majd arra plenáris megosztás keretében reflektálnak. Előfordulhat, hogy a szabályok betartatását is a megfigyelőre bizzuk. Önkéntes megfigyelők jelentkezését is fogadjuk, de választhatunk bizonyos szempontok szerint is. Ha például a vezető is jelen van a tréningen a beosztottjaival, érdemes megfigyelő szerepbe helyezni, hogy ne vegye át az irányítást a csoport munkájában. Megfigyelő szerepbe helyezhetünk olyan csoporttagot is, aki ismeri az adott feladatot (míg a többség nem), így nincs szükség magának a feladatnak a kiiktatására. A megfigyelők pontos instruálása azonban nagyon fontos, ugyanis a megfigyelő meghiúsíthatja a gyakorlat sikerét, ha nincs kellőképpen felkészítve. Néhány vezető megfigyelő szerepben sem bírja ki, hogy ne kezdje irányítani a csoport munkáját, sőt arra is van példa, hogy a gyakorlatot már korábban ismerő megfigyelő elárulja a megoldást. Nem mindegy tehát, hogy kit teszünk ebbe a szerepbe, és hogyan készítjük fel a szerep ellátására. Előfordul, hogy szükségből, a csoportlétszám miatt választunk megfigyelőt, mert például két öt fős csoportra van szükségünk, de tizenketten vannak jelen.

A megfigyelőktől gyakran kérünk visszajelzéseket. Fontos, hogy ennek megfogalmazására is készítsük fel őket, ill. kérdésekkel trénerként mi moderáljuk ezeket a visszajelzéseket – ha ez elmaradna, az esetleg sértő megfogalmazások sokat rontanak a gyakorlaton, annak megélésén.

## 7.2. Feladatkiadás



A feladat pontos, szakszerű kiadása a siker alapvető követelménye. Ezen a ponton a tréner nem hibázhat. Ha nincs időkeret, vagy nem érthető a feladat, esetleg nem gondolunk mindenféle hibalehetőségre, amit ki kell iktatnunk (például a megfigyelők instruálása a fentiek szerint), meghiúsíthatjuk a gyakorlat eredményességét. Fontos végiggondolni, hogy ami számunkra egyértelmű, a csoporttagoknak nem feltétlenül az. Minden apróságra előre gondolni kell. Mindemellett készüljünk fel arra, hogy új, vagy akár számunkra új gyakorlatoknál – különösen, ha nem volt alkalmunk letesztelni – lehetnek váratlan, előre nem látott események, kimenetek. Ezeket, ha még lehet, menet közben korrigáljuk, ha nem lehet, dolgozzunk azzal a kimenettel, ami megszületett, és a tapasztalatokat építsük be a feladat instrukciójába a következő alkalomtól. Ne essünk kétségbe. Ekkor is be kell fejezni valamilyen módon a feladatot, meg kell beszélni a történeteket és a tanulságokat a résztvevőkkel, és akár a tréneri meglepetést is meg lehet osztani a várttól eltérő feladatmegoldással kapcsolatban – de csakis konstruktív felhanggal és a résztvevők feladatmegoldását megdicsérve. Trénerként azzal is tisztában kell lennünk, hogy a már sokszor kipróbált gyakorlatokban is előadódhatnak váratlan helyzetek/megoldások, amelyeket kellő szakmaisággal és magabiztossággal kell kezelni.

A tréningek strukturált gyakorlatainak tárháza kimeríthetetlen, így gyakorlattípustól függően más-más szempontokra kell odafigyelni a feladat ismertetésekor.



### A feladatkiadás általános szempontjai:

- ✓ Bizonyosodjunk meg róla, hogy a résztvevők figyelnek (csend, szemkontaktus).
- ✓ Bizonyosodjunk meg róla, hogy a résztvevők feladatmegértését fizikai akadályok nem nehezítik (megfelelően hallják az instrukciót, látják, amit kell stb.).
- ✓ Előre tisztázunk, ha a feladatra vonatkozóan nem lehet majd kérdezni, visszakérdezni (egyes gyakorlatok metodikája ezt indokolhatja).
- ✓ Biztosítsuk a feladattisztázás lehetőségét (ha a gyakorlat ezt engedi).
- ✓ Ha csak a gyakorlat mást nem igényel, egyszerre csak egy instrukciót mondjunk!



### Tréninggyakorlatok műfajuk szerint:<sup>25</sup>

- ✓ Bemelegítő gyakorlatok (jégtörők, ráhangolók, energetizálók).
- ✓ Interaktív gyakorlatok.
- ✓ Önismereti gyakorlatok (öndiagnosztikus kérdőívek).
- ✓ Akvárium-gyakorlatok (csoportok a csoporton belül).
- ✓ Csoportos feladatok (problémamegoldó, élményszerző gyakorlatok).
- ✓ Kombinált feladatmegoldások (egyéni és csoportos munka kombinálva, vagy egyéni munka, csoportos kontrollálással).
- ✓ Szerepjátékok (részben vagy teljeskörűen megadott szerepleírással).
- ✓ Zárógyakorlatok.

A fenti listában nem szerepel az egyetlen tréningről sem hiányzó bemutatkozás, ami természetesen játékos gyakorlat formájában is elvégezhető, akár a bemelegítés részeként is.



### A gyakorlatok, modellek üzeneteinek átforgatása a résztvevők napi helyzeteire:

Ha nem tesszük meg, nincs résztvevő, aki ne tenné szóvá, hogy „ez ugyan hogyan oldja meg azt a napi problémámat, hogy...”? „Ez is csak egy konzervtréning volt...”

### 3 + 1 gyakori módszer:

- (1) azok a „fránya” feldolgoztató kérdések... (pl. „Hogyan lehet átvinni ezt a tapasztalatot a munkátokba? Milyen következtetések vonhatók le ebből a feladatból a munkátokra nézve?” stb.)
  - (2) esetmegbeszélés: itt, eltérő módon a szupervíziótól, a cél leginkább használható ötletek gyűjtése az esethez hasonló részére (lásd Melléklet: Kollegiális tanácsadás)
  - (3) megoldáskereső/ötletek/legjobb gyakorlatok cseréje workshoptechnikákkal, célzott kérdések mentén, kiscsoportos feldolgozással
- +1 esetleg feladat, amelyet saját környezetükre adaptálnak a résztvevők

A fentieket (idő függvényében is) bátran variálhatjuk.

<sup>25</sup> RUDAS 2007, 115.

## 8. NEHÉZ EMBEREK, ZAVARÓ VISELKEDÉSEK ÉS KEZELÉSÜK

Fontos, hogy tudjuk kezelni a *nehéz embereket* vagy akár az egész csoport ellenállási és elhárító mechanizmusait. A tréner négyféleképpen reagálhat:

1. elfogadja a szituációt, és meggyőződése ellenére nem tesz semmit;
2. kilép a szituációból;
3. változtat a saját attitűdjén, és rossz érzések nélkül elfogadja a helyzetet; illetve
4. kezeli a helyzetet, vagyis asszertívan viselkedik, a saját és a csoport, az egyes emberek érdekeit is szem előtt tartva reagál, vagyis megtanul bánni a nehéz emberekkel és helyzetekkel.

A négy reagálási mód közül az utolsó kettő a célravezető. Az alábbi táblázatban a tipikus kényes helyzeteket, viselkedési formákat és az azok mögött rejlő lehetséges okokat írjuk le, illetve ötleteket adunk, hogyan reagálhat a tréner. Természetesen minden helyzetet az összes körülmény figyelembevételével kell értékelni, alább csak példákkal, lehetséges reagálási módokkal szolgálunk.<sup>26</sup>



Zavaró résztvevői viselkedés	Példa arra, mi állhat a háttérben	Ötletek a reagálásra
<b>Túlzott bőbeszédűség</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Segíteni vágyás</li> <li>• Dominanciára törekvés</li> <li>• Vágy az egyetértésre, visszaigazolásra</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ne legyen gúnyos!</li> <li>• Nehezebb kérdéssel lassítsa le!</li> <li>• Igen-nem válaszokat adjon!</li> <li>• Engedje, hogy a csoport kezelje!</li> <li>• Körbekérdezés: „Nagyon érdekes felvetés! Mi a többiek véleménye?”</li> <li>• Nem verbális eszközökkel próbálja meg visszafogni!</li> </ul>
<b>Állandóan vitatkozik</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Harcias természet</li> <li>• Erős érzelmek fűzik a tárgyhoz.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ne veszítse el az önuralmát!</li> <li>• Próbálja megkeresni az értékeset abban, amit mond!</li> <li>• „Természetesen lehet nézetkülönbség.”</li> <li>• A szünetben próbáljon meg vele beszélni, megtalálni a vitatkozó kedv okát, és kérje a segítségét!</li> </ul>

<sup>26</sup> SHULZE-SEEGER 2010, 262–300. alapján saját tapasztalatokkal kiegészítve.

Zavaró résztvevői viselkedés	Példa arra, mi állhat a háttérben	Ötletek a reagálásra
<b>Személyes ellentétek a résztvevők között</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aktuális vagy régebbi konfliktus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hívja fel a figyelmet a célokra!</li> <li>• Emlékeztesse a résztvevőket a szabályokra (tilos a személyi támadás)!</li> </ul>
<b>Csapongás</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fáradtság</li> <li>• Sok mindent tud a témáról, és egyszerre próbálja elmondani.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Köszönje meg a hozzászólását, emelje ki a releváns megjegyzéseket, és lépjen tovább!</li> <li>• „Ez valóban érdekes, azonban kissé eltértünk a tárgytól.”</li> <li>• Emlékeztessen az időkorlátra!</li> </ul>
<b>Hajthatatlanság</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erősen érinti a téma.</li> <li>• Merev gondolkodás</li> <li>• Alapjaiban eltérő világnézete van.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Engedje, hogy a csoport reagáljon!</li> <li>• Ajánlja fel az adott kérdés részletesebb megvitatását egy későbbi időpontban!</li> <li>• Javasolja az illetőnek, hogy átmenetileg próbálja meg a csoport véleményét elfogadni!</li> </ul>
<b>Sugdolózás, beszélgetés, nevetgélés egymás között</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Izgalmas a téma (a legjobb verzió).</li> <li>• Unalom</li> <li>• Elégedetlenség</li> <li>• Aktuális életesemény miatt nem tudnak koncentrálni.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kérje meg őket, osszák meg a csoporttal, miről beszélnek!</li> <li>• Ismétlje meg a legutóbb elhangzott álláspontot, és kérje ki véleményüket!</li> <li>• Véletlenszerűen álljon meg a beszélgetők mögött (ne legyen túl feltűnő a többiek számára)!</li> <li>• Következő feladatnál ossza más csoportba a beszélgetőket!</li> </ul>
<b>Folyamatos méltatlankodás</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „Profi” méltatlankodó</li> <li>• Jogos panasza van, amit ilyen formában tud kifejezni.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Emlékeztessen az időkorlátra!</li> <li>• Jelezze, hogy az adott kérdést személyesen megbeszéli vele a későbbiekben!</li> </ul>
<b>Érthetetlen hozzászólás</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nem tudja gondolatait pontosan kifejezni.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kérdés – odafigyelés – visszatükrözés.</li> <li>• „Hadd összegezzem a csoport számára az elhangzottakat”, majd érthetően fogalmazza meg az elmondottakat az eredeti gondolatok legkisebb módosításával!</li> </ul>
<b>Egyértelműen rossz válasz</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Félreértette a kérdést/témát.</li> <li>• Rossz következtetésre jutott.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kezelje tapintatosan, ne hozza kellemtelen helyzetbe!</li> <li>• „Értem, amit mond. Próbáljuk meg beilleszteni abba, ami...”</li> <li>• Fogalmazza át a kérdést!</li> </ul>

Zavaró résztvevői viselkedés	Példa arra, mi állhat a háttérben	Ötletek a reagálásra
<b>Passzivitás, inaktivitás</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Belső blokk</li> <li>• Unatkozik</li> <li>• Nehezen nyílik meg</li> <li>• Még gondolkodik a kérdésen</li> <li>• Felsőbbrendűnek érzi magát</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kérje ki a véleményét, kérje fel válaszadásra!</li> <li>• Ha hozzászól, érzékeltesse az elismerését, mondjon néhány bátorító/dicsérő szót!</li> </ul>
<b>Állandóan a tréner személyes véleményére kíváncsi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Próbára akarja tenni a trénert.</li> <li>• Őszintén kíváncsi a véleményére.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ne megoldást adjon, a probléma megoldásához vezesse el a csoportot!</li> <li>• Kérjen meg valakit a csoportból a válaszadásra!</li> <li>• „Amíg mindannyian nem döntötték el, hogy mi a teendő, szeretnék várni a kérdés kommentálásával.”</li> </ul>
<b>Elalszik</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stresszes</li> <li>• Kialvatlan</li> <li>• Unatkozik</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Megelőzés (szellőztessen, javasolja, hogy a tréning során fogyasszanak a résztvevők elegendő vizet).</li> <li>• Változtasson a hangerőn, beszédtempón!</li> <li>• Vessen be mozgásos gyakorlatokat!</li> <li>• Tartson kávészünetet!</li> </ul>
<b>Állandó bolondozás</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Szeretné mások tetszését elnyerni.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Segítse abban, hogy másként vívjon ki elismerést!</li> </ul>



Rudas János (2016): *Csoportdinamika – kezdőknek, haladóknak, kívülállóknak.* Budapest: Oriold és Társai Kft.

## 9. NEHÉZ HELYZETEK A TRÉNING ELŐTT, ALATT ÉS UTÁN

Nem csupán nehéz résztvevőkkel lehet dolgunk. Számos alkalommal előfordul, hogy maga a szervezet (ill. annak egy-egy tagja) teremt nehéz helyzeteket, amelyeket a trénernek kezelnie szükséges.

A leggyakrabban előforduló helyzetek:

- A munkahelyi vezető egy (jó esetben 2 napos) tréningtől 180 fokos fordulatot vár a fejlesztendő kompetenciákban (viselkedésekben).
- Munkahelyi vezető a trénernek: “Csak beugrom egy kicsit, megnézem, mit csinálnak az enyémekek...”
- „Ja, utána mondd el kérlek, hogyan viselkedtek (név szerint), kiből lehetne vezetőt csinálni majd...ki nem alkalmas a posztjára...”
- A résztvevőket kijelölik a tréningre anélkül, hogy egyetlen szóval is indokolnák (de legalábbis nincs lehetőségük arra, hogy pl. egy általuk inkább preferált másik tréningre menjenek).
- A tréningre a megbízó szempontjából legzsúfoltabb időszakban kerül sor.
- Vészhelyzetre hivatkozva a fél csoport eltűnik a tréning közepén (néha örökre).
- Néhány résztvevő folyamatosan ki-be mászkál, sokat késik, mert vezetőik (akik a tréningre elküldték) gyakran és hosszú időre hívogatják őket (rosszabb esetben még feladatokat is adnak nekik).
- Többen folyamatosan nézegetik a mobiltelefont („hiába, a munka, az munka”).



**Te hogyan kezelnéd a fenti helyzeteket?**



## 10. SZEMLÉLTETŐ ESZKÖZÖK A TRÉNINGEN

A tréning megtartásához számos segédeszköz (forgatókönyvsablon, visszajelző-értékelő lapok, haladási napló stb.) szükséges. Az alábbiakban a szemléltető eszközökkel foglalkozunk, azonban a *Co-tréneri gyakorlat* c. tantárgyban megtalálhatók a tréningekhez használt legfontosabb dokumentumok.

### 10.1. A szemléltetőeszközök szerepéről



Könnyebben tanulunk, ha kettős (vagy többes) kódolást használunk. A szemléltető eszközök hozzájárulhatnak az előadás minőségének javításához, segítik az absztrakt koncepciók vizualizálását (grafikonok, diagramok), emlékeztetnek a hallottakra (képek, humor, színek), megerősítik a fontos információkat (például számok, idézetek), szemléltetnek (például művészeti alkotás) és inspirálnak.<sup>27</sup> A rögzítés mértékét mozgásos elemekkel még inkább erősíthetjük.

### 10.2. Előadás



Az előadás akkor ér el pozitív hatást a hallgatóságánál, ha a tréner felkészült, pontos, őszinte, hiteles és meggyőző, az előadás jól strukturált, áttekinthető, az előadásmód lelkes és motiváló. A retorikai kérdések, a fokozás, a kiemelés, a hangerő, a hangszín, a beszédtempó, a légzés célt szolgáló kezelése és a szemléltetés teszik érthetővé és érdekesítővé az elhangzó gondolatokat. Az előadás alatt maradjon élő a kapcsolat a résztvevőkkel.<sup>28</sup> A közszolgálat új modelljének kiemelkedő eleme a közérthetőség. Minden előadás elemi célja, hogy a hallgatóság megértse a mondanivaló lényegét és a hallott információt. „Ismerős, őszinte és tiszta: a meggyőző, érvelő beszédnek ez a három legfontosabb adottsága.”<sup>29</sup>

A prezentáció kedvezőbb benyomást kelt, ha megvalósítása – a lehetőségekhez képest – inkább hasonlít beszélgetésre, mint monológra. A szabad beszéd hatásosabb, mint a felolvasott. Ez természetesen nem zárja ki a vázlat használatát. Utóbbi többek között abban segít, hogy ne kalandozzanak el a gondolataink, hogy valóban kitérjünk mindenre, amiről szólni szeretnénk. Érdeemes vezérfonal mentén haladni, összekötni egymással a lényeges pontokat.

Klasszikus hiba, hogy az előadó mindent, a legjelentéktelenebb részleteket is bele akarja sűríteni az előadásába. A túlburjánzó előadások homlokára adhatunk búcsúcsókot, ha követjük a KISS-elvet (KISS = keep it simple and straightforward). A prezentáció legyen egyszerű és lényegre törő. „Óriási különbség van (...) az egyszerű/letisztult és a lebutított/primitív dolgok között. Ehhez tudnunk kell, mi a lényeges és az értelmes, és mi nem az. Meg kell válnunk az utóbbtól, és az előbbire kell helyeznünk a hangsúlyt.”<sup>30</sup> Mindig tartsuk szem előtt az elvet: „A prezentáció ne az előadót szolgálja, hanem a hallgatóságot.”<sup>31</sup>

<sup>27</sup> HOFMEISTER-TÓTH-MITEV 2016.

<sup>28</sup> BORGULYA-SOMOGYVÁRI 2016.

<sup>29</sup> ACZÉL 2017, 84.

<sup>30</sup> SIEGEL-ETZKORN 2013, 23.

<sup>31</sup> ATKINSON 2008.



Tapasztaltak tanácsa: egy tréner egyszerre sose beszéljen többet 5-7 percnél. Hogyan valósítható ez meg, ha olyan mennyiségű ismeretet szükséges átadnunk, ami olykor 20-30 percet is igényel egyszerre? Nos, legjobb, ha szabdaljuk, és cca. 5-7 percenként kisebb feladatokkal, körkérdésekkel, vagy akár a résztvevők mozgásával szakítjuk meg monológunkat. Megéri!



### Amikor előadást tartunk:

- ✓ lehetőleg rövid prezentációkat készítsünk elő,
- ✓ egyszerre mindig röviden beszéljünk, szakítsuk meg kérdésekkel, akár feladatokkal az előadást,
- ✓ használjuk, járjuk be a teret,
- ✓ tartsunk mindenkivel szemkontaktust (és keveset nézzünk a kivetített prezentációra vagy a flipchartra),
- ✓ figyeljünk: ha kérdezni is akarnak közben, adjunk erre lehetőséget, ez is megtöri a monotóniát,
- ✓ „visszafogottan” változatos prezentációkat készítsünk (képek, zene, film – csak egészséges arányban)!



Mindenki Akadémiája: Aczél Petra – A kreatív kommunikáció 7 titka  
<https://www.youtube.com/watch?v=efl9bga2oa8>

## 10.3. Elektronikus prezentáció



A PPT, a Prezi és bármely más vizuális reprezentáció akkor jó, ha a közönség szinte észre sem veszi. Túllőttünk a célon, ha több figyelmet kap a használt animáció, mint a mondanivaló. A szemléltető eszköz maradjon az, ami: eszköz.<sup>32</sup>

A jó elektronikus prezentáció megfelelő vizuális környezetet ad a szóbeli előadáshoz.



### Elektronikus prezentáció

- ✓ A kevesebb itt is több. A leglényegesebb információkat jelenítsük meg címszavakban.
- ✓ Guy Kawasaki három másodperces szabálya: ha három másodperc alatt nem tűnik ki a lényeg = nem sikerül értelmezni = nem jó a dia.
- ✓ A kivetített és az elhangzó szöveg ne legyen azonos tartalmú.
- ✓ A képek, ábrák szorosan kapcsolódjanak az előadásunk tartalmához.
- ✓ Az összehasonlító diaelrendezés könnyen értelmezhetővé teszi az adatokat.

#### Figyeljünk:

- ✓ az egységességre (betűtípus, számozás, kiemelések),
- ✓ az olvashatóságra (betűméret, betűszín, háttér helyes megválasztása),
- ✓ a képek minőségére és arra, hogy jogtiszták legyenek.

<sup>32</sup> REYNOLDS 2009.

**A címdia elemei:**

- ✓ a tréner teljes neve,
- ✓ az előadás címe és alcíme,
- ✓ az előadás helyszíne és időpontja,
- ✓ az előadás keretének logója,
- ✓ az anyaintézmény (például munkahely) logója.

Úgy érdemes elrendezni, hogy egyik logó se tűnjön díszítő elemnek.



Az elektronikus eszközzel (számítógép segítségével) tartott prezentáció célja mindig valaminek a bemutatása. Figyeljünk, hogy kellő példányban hozzunk a kiosztásra kerülő segédanyagokból (feladatlap, kérdőív, szövegvázlat, prezentációvázlat stb.), így elkerüljük a közönség soraiban a zavart, beszélgetést, sértődést.

## 10.4. Flipchart és post-it



Tréner flipchart és post-it cetlik nélkül hasonló a kalapács nélküli asztaloshoz. A páros, kiscsoportos gyűjtőmunka elengedhetetlen eszköze a tréningeknek, a gyűjtést pedig jellemzően nagycsoportos megosztás követi. Amennyiben az egyes elemek post-it cetlikre írva kerülnek bemutatásra, lehetőség van azok egymásra helyezésére, különböző szempontok szerinti csoportosítására, sorrendbe állítására. Hasznos eltérő méretű és színű post-it verziókat vinni, hozzá pedig vastag filctollat, hogy jól látható legyen a ráírt információ. Néha időbe telik, amíg a résztvevők megértik, hogy egy post-it cetlire egy dolgot írnak (lehetőleg jól látható módon, röviden) a fentebb említett alkalmazási módok miatt, ezért ezt különösen hangsúlyozni kell a feladatok kiadásakor. A megírt post-it tartalma megosztáskor jellemzően a flipchart táblára kerül. Ennek előnye, hogy könnyen áthelyezhető, jól látható, írni lehet rá a felragasztott információk összegzésekor, az elkészült tartalmakat pedig a falra helyezhetjük át, hogy a tréning során „jelen legyenek” később is.

A flipchart tábla a tréneri prezentáció egyik leghatásosabb eszköze. A flipchart táblára írva, rajzolva folyamatosan építhetjük fel mondanivalónkat, sok esetben nagyobb kíváncsiságot és figyelmet keltve a következő lépés tekintetében, mint előre megírt diák használatakor.

## 10.5. Filmek



A jól kiválasztott filmrészletek nem pusztán változatosabbá teszik a tréningek menetét, hanem lehetőséget adnak a résztvevőknek arra is, hogy valós, életszerű szituációkban figyeljék meg egy-egy téma alkalmazását. Fontos, hogy a filmrészlet ne legyen túl hosszú, már a 2-4 perces jelenetek is hatékonyan feldolgozhatók és beszédesek lehetnek (alkalmazzuk itt is az előadás arany szabályát: max. 4-5 perces filmrészlet, és ha mégis hosszabb, akkor kérdésekkel vagy más aktivitással megszakítjuk). Amennyiben bizonyos résztvevők ismerik az adott filmet, hasznos lehet előre felhívni a figyelmüket arra, hogy itt és most az adott jelenetet dolgozzuk fel, és nem az egész film tekintetében vizsgálódunk.



Filmre vett előadásokból is mutathatunk részletet, akár kicsit hosszabbakat is, ha azok gazdagítják az adott témakört, de ezeket lehetőleg ne az ebéd utáni, kevésbé energikus időszakban tervezzük bemutatni. A másik lehetőség, hogy felveszünk jeleneteket a tréninggyakorlatok során, és ezt használjuk a történések, reakciók, verbális és nonverbális jelzések, viselkedésminták elemzésére, megbeszélésére. (A felvételhez azonban minden esetben a résztvevők hozzájárulása szükséges!)

## 10.6. Képek, szimbólumok



A lélektan az emberi gondolkodás építőköveként tekint a szimbólumokra. A szimbólumok ugyanakkor nem csupán intellektusunkra hatnak, hanem azzal egyidejűleg az érzelmeinkre és lelkünkre is.<sup>33</sup> Otthonuk a jobb agyfélteke, az érzelmi agy, amely gondolkodása szimbolikus (analógiás), művészi, intuitív. E tudás trénerként fontos, mert a közszolgálatban a bal agyféltekés gondolkodásé az elsőbbség, ugyanakkor tudjuk, hogy a sikeres, a teljes élet záloga az agyféltekék együttműködése, kiegyensúlyozott használata. Szerencsére mindenkiben megszólítható mindkét agyfélteke. A szimbólum olyan kérdéseket, problémákat tesz megfoghatóvá, amelyek amúgy nehezen hozzáférhetők. Kiemelkedő erénye, hogy tudatosít, hidat építhetünk vele a tudattalan, a rejtett felől a tudatos felé. A szimbólum mélysége, jelentést tömörítő vonása miatt alkalmas komplex helyzetek megjelenítésére.<sup>34</sup>



**Nézzünk néhány példát a szimbólumok tréningen való alkalmazására!**<sup>35</sup>

### **Életem filmje**

Ki a főszereplő életed filmjében? Milyen műfajú az életed? Vígjáték, dráma vagy romantikus film? Esetleg horror? Ezek a kérdések szimbólumok seregét hozzák lendületbe.

### **Mesterségem címere**

Minden résztvevő megalkothatja a maga „címerét”, amelynek segítségével tudatosíthatja és vizualizálhatja a társadalomban, a munkahelyén, a családjában betöltött szerepét. A címeralkotás segítségével jelkép formában jelenítheti meg azokat az értékeit, céljait, amelyeknek továbbvitelét, továbbörökítését fontosnak tartja.

<sup>33</sup> FONTANA 1993, 8.

<sup>34</sup> KAJTÁR 2017.

<sup>35</sup> KAJTÁR 2017,10–11.

## 11. SZÜNET, ÚJRAKEZDÉS



A szünet a tréner számára viszonylag ritkán szól a kikapcsolódásról. A szünetben lehetőség van kérdések megválaszolására (ha a tréner nem határoz meg egyéb módon erre lehetőséget), másrészt ez az újratervezés időszaka is. A bemutatkozó körben és az elvárások megosztását követően az első kávészünet lehet azon döntések ideje, amikor esetleg áthangszereljük eredeti terveinket, hozzáigazítva az addigi tapasztalatokhoz, elhangzott információkhoz. A szünetekben lehet döntést hozni egy-egy gyakorlat kihagyásáról vagy kicseréléséről, továbbá a szünetek lehetőséget adnak bonyolultabb, esetleg a terem átrendezésével járó feladatokra való felkészülésre. Fontos alapszabály a szünet időtartamának és a folytatás időpontjának pontos meghatározása, mert a szétszéledt csoportot nehéz összeszedni. Viccesen azt is hozzátehetjük például, hogy aki nem ér vissza időben, énekelni fog a csoportnak. Az ilyen viccekkel a tréning elején bánjunk óvatosan, mert ha nem ismerjük a résztvevőket, nem tudhatjuk, nem veszik-e rossz néven. Akár ellenállást is szülhetünk vele.

Ha nincs idő hosszú szünetre, mozgásos gyakorlatok segíthetnek feltölteni a résztvevők energiakészletét. Tréningcsoportja válogatja, hogy milyen konkrét gyakorlatot vehetünk elő repertoárunkból. Egy biztos, a testmozgás – legyen az karkörzés, labdadobálás vagy akár tánc – felpezsdíti a vérkeringést, hatására új lendületet kap a csoportmunka és a tanulás is. Csetneki Csaba tréner, a Nemzetközi Coach Szövetség (ICF) Magyar Tagozatának elnöke így ír erről: A „CSINÁLÁS hihetetlen erővel bír. Azaz amikor táncolunk, együtt mozgunk, együtt létezünk a zenével, akkor sokkal hatékonyabbá válik minden, nemcsak könnyebbnek és erősebbnek érezzük magunkat, hanem azok is leszünk!”<sup>36</sup>

<sup>36</sup> CSETNEKI 2015.

## 12. AZ ÖSSZEFOGLALÓK SZEREPE

Függetlenül a záró megbeszélésektől, egy-egy modul végén, ill. – a programtól függően – akár a szünetek előtt, vagy (többnapos tréning esetében) minden nap végén alapvetően fontos az elhangzottak összefoglalása, vagy a résztvevőkkel történő összefoglaltatása.

Nem csupán az átadott ismeretek, élmények rögzítése a cél: a tréner gyakran szembesül azzal, hogy a résztvevők az eredeti célokhoz képest mintha „elveszítenék a fonalat”, azaz kevésbé látják maguk előtt, hogy a csoport a tréningcélok felé halad(t).

Egy-egy jól megfogalmazott összefoglalóval emlékeztethetünk arra, mi volt az eredeti cél, hol tartunk ahhoz képest, honnan hová jutottunk el, és hogy **a program mely elemei – gyakorlatok, elméleti részek stb. – hogyan kapcsolódtak a célokhoz.** Itt említhetjük meg (újra), milyen felfedezéseket tettek a résztvevők a felismerések hasznosítására személyes vagy szakmai életükben, napi munkájukban is.

Amennyiben a tréner interaktivitást teremt az összefoglalók alatt, kiváló esélyt kap a félreértések korrekciójára is.

Rövid tréningek esetében gyakran elegendő a nap zárása előtt összefoglalni a történeteket, amihez számos, akár játékos forma áll rendelkezésre. Eljünk velük bátran!

## 13. ZÁRÁS, ÉRTÉKELÉS



Amint látható, a zárókör funkciója más, mint az összefoglalóké. A zárókör során minden résztvevőnek lehetőséget kell adni a visszajelzésre: mit visz haza, mi volt számára a leghasznosabb. Ez egyrészt visszajelzés a trénernek, másrészt elmélyítheti a tréning során kialakult aha-élményeket. A nagycsoportos megosztás hangsúlyt adhat bizonyos felismeréseknek, ösztönözheti célok megfogalmazását a tréningen tanultak hasznosítását illetően. Lehet sorban, körben haladni, labdát dobni, vagy csak átadni a szót egymásnak szemkontaktus segítségével.



Érdemes arra figyelni, hogy ha a csoportban különösen ellenálló és negatív résztvevő is akadt, lehetőleg ne ő nyissa meg a zárókört, hanem maradjon inkább a később megszólalók között, hasonlóképp az is szerencsés, ha nem az övé az utolsó szó. Ilyenkor érdemes irányítani valamilyen módon a megszólalások sorrendjét. Az időkeretre itt is figyelni kell: ha a legbeszédesebb résztvevő nyitja a sort, jó eséllyel kicsúszunk a tervezett időkeretből. Számos apró szempont és tényező figyelembevételre fontos lehet. (Szerencsére ezen a ponton már elég jól ismerjük a csoportot.) A zárás során mondjuk el azt is, hogyan léphetnek velünk kapcsolatba a résztvevők (e-mailen, telefonon, személyesen), ha kérdés, kérés merül fel a későbbiekben.

Használjuk ki a végszó erejét, vagyis azt, hogy az utolsó pár percben elhangzott szavak jobban megmaradnak majd a résztvevők emlékezetében.

A tréner minden esetben a zárókör utolsó megszólalója. A befejezés rövid összegzés, közösen megfogalmazzuk, milyen gyümölcsöket termett az együtt töltött nap, vagy napok sora, a megszerzett tapasztalatok milyen előnyökkel járnak majd a tréning résztvevői számára.

Természetesen a zárás tettekre is serkent; hiszen mi más a tréning végső célja, mint a résztvevők ösztönzése fejlődésre, önmaguk meghaladására.

## 14. ZÁRSZÓ

A tréningek vezetése valahol hasonló a karámon kívüli, szabad lovagláshoz. A terepen jönnek a kihívások: hirtelen felrepül egy fácán, kidőlt fa torlaszolja el az utat, vagy megnyílik az ég, és villámlani kezd. Az ilyen helyzetek kezeléséhez biztos lovaglótudásra van szükség. A biztos lovaglótudás megfelelője esetünkben az alapos módszertani ismeret. Érdeemes megbarátkozni a gondolattal: bármilyen gondosan készítjük elő a terepet, bármilyen alaposan ismerjük a témánkat, a fejlesztés, valamint a csoportműködés rejtelmeit, a tréningeken szinte bármi megtörténhet. Ugyanaz a forgatókönyv, ugyanazok a gyakorlatok, mégis más tapasztalás várható minden alkalommal. A változó tényezőkhöz alkalmazkodó rugalmasság csak kellő mélységű módszertani repertoárral működik. Minél nagyobb körből tudunk meríteni, annál valószínűbb, hogy megtaláljuk az adott helyzethez illő módszert, technikát, gyakorlatot, kérdést, megoldást.



## 15. ÖSSZEFOGLALÁS: „MEGFELELŐ MÓDSZERTANT A MEGFELELŐ HELYRE...”



1. A tréner felkészülése már jóval a tréning előtt megkezdődik. A tréner:
  - **Információkat gyűjt** (célok, szervezeti háttér, résztvevők, korábbi tréningtapasztalatok és fogadtatásuk, nehézségek és sikeres példák), melyek alapján elindítja a tervezést, azaz
  - **konceptiót állít fel**: honnan-hová szeretnék eljutni? Mi az az üzenet, amivel a résztvevők távozzanak? Mi változzon a résztvevők attitűdjében, gondolkodásában, viselkedésében, felfogásában, tudásában a tréning hatására?
  - **Vázlatot készít**: milyen típusú gyakorlatok és elméleti részek szolgálják leginkább a célokat?
  - Konkrét **gyakorlatokat és elméleti modelleket keres** (gondolva az időkeretekre is), majd **mindezek után**
  - konkrét **forгатókönyvet készít** (akár több változatban is).
2. A módszerek, eszközök szempontjából a tréner:
  - előzetes információi alapján válogat (mi volt, és mi nem volt sikeres a múltbeli tréningeken, milyen korábbi tapasztalatokat szereztek a résztvevők? – pl. gyakorlatok, modellek, kérdőívek ismertsége stb.),
  - a rendelkezésére álló időkeretekhez illeszti a programot (hangsúlyos részek, rövid-hosszú gyakorlatok stb.),
  - változatos módszerekben/segédeszközökben gondolkodik, miközben
  - alkalmazkodik a tréninghelyszín sajátosságaihoz (szabad tér – zárt tér, teremméret/teremforma, esetleg több terem stb.) is.
3. A csoporttal kapcsolatban a tréner:
  - felkészül a várhatóan nehezebb csoporttagokra,
  - figyelembe veszi a résztvevők egymás közti viszonyát (pl. kiscsoportok alakításakor),
  - feltárja, hogy a legerősebb, ill. a legkevésbé tapasztalt csoporttagok között milyen különbség van,
  - felkészül arra is, hogy magának a tréningnek az elfogadottsága nem egyértelmű, különösen, ha „beiskolázták” a résztvevőket megkérdezésük nélkül, vagy pl. elfoglalt időszakot él át a szervezet stb.
4. A megbízóval (HR, a résztvevők munkahelyi vezetői stb.) kapcsolatban a tréner:
  - előre tisztázza, hogyan kerülnek a résztvevők a tréningre (jelentkezés vagy küldés),
  - kijelöli a határokat (nincs név szerinti információ, és a „látogatás” sem javasolt),
  - tisztázza a saját felelősségi körét (pl. a célok akkor érhetők el, ha a résztvevők aktívan jelen is lesznek, vagy hogy a továbbiakban a szervezet/megbízó működése is fontos a beépítés szempontjából), és
  - emellett természetesen minden (etikai és szakmai szempontból korrekt) támogatást megad a megbízónak.

5. És végül: önmagával kapcsolatban a tréner:
- értékeli a lezajlott tréninget (célok teljesülése, várt és nem várt nehézségek kezelése, sikerterületek, kimaradt/pluszként bejött témák stb.),
  - figyelembe veszi a visszajelzéseket, és
  - saját magának is kitűz fejlesztési célokat a fentiek alapján.

# MELLÉKLET:

## ESETMEGBESZÉLÉS – KOLLEGIÁLIS TANÁCSADÁS

**Nehéz esetek megbeszélésére, korábbi negatív tapasztalatok/esetek okozta frusztráció feloldására (új, konkrét megoldások keresésével) szolgáló módszer. Mindig egy bizonyos konkrét, megtörtént (vagy éppen zajló) esetet dolgoznak fel a résztvevők.**

Ha a résztvevők száma 6-nál több, érdemes (minimum 3, max. 4-5 fős) kiscsoportokra osztani őket, és kiscsoportonként egyszerre csak egy esethez esetének feldolgozása zajlik. A kiscsoporton belül egymás között megbeszélik, kinek az esetét dolgozzák fel.

Ha csak egy, max. 5-6 fős csoport van, akkor a csoport több tagja egymás után is szerepelhet mint esethez.

**1. lépés:** az esethez max. 5 percre beszélhet saját nehéz esetéről a csoport tagjainak, akik némán hallgatják, közbeszólás és kérdés nélkül. A csoport tagjai jegyzetelhetnek, ha akarnak.

**2. lépés:** a csoport tagjai max. 10 percen keresztül kérdezzék az esethezót, aki válaszol. Kizárólag olyan kérdést lehet feltenni, amely konkrétan magára az esetre vonatkozik, annak részleteire, körülményeire. (nem lehet pl. azt kérdezni, hogy „miért nem próbáltad meg ezt” vagy: „nem gondoltál-e arra, hogy”, stb. – az ilyen kérdések már az ötletelési fázishoz tartoznak, lásd 3. lépés). Fontos, hogy felhívjuk a figyelmet a nyitott kérdések gyakori használatára. Ha feltűnően sok a zárt kérdés (ami az információtartalmat csökkenti), a tréner akár közbe is szólhat, hogy támogatja a kérdés átfogalmazását nyitott kérdéssé. A válaszokat, ha akarják, jegyzetelhetik közben a csoporttagok.

**3. lépés:** a csoport tagjai max. 10 percen belül az esethez jelenlétében, de annak bevonása nélkül, egymás között ötletelnek olyan megoldásokról, amelyeket javasolnának a problémagazdának. Ezt ajánlatos úgy tenni, hogy közben rá sem néznek a problémagazdára. Az esethez hallgat, figyel, és jegyzetel. Ha több kiscsoport van, akkor a 10 perc letelével a kiscsoportok visszamennek a nagycsoportba.

**4. lépés:** az esethez max. 5 percen belül beszámol a nagycsoportnak arról, mi volt az eset, melyik megoldás áll hozzá a legközelebb, és miért. (Ha csak egy kiscsoport volt összesen, akkor magát az esetet nem kell megemlíteni, a kiscsoportban már mindenki hallhatta.) A nagycsoport tagjai további megerősítéseket adhatnak.

Az eredményesség érdekében a trénernek nagyon fontos ügyelnie arra, hogy a lépések ne keveredjenek. Előfordul, hogy az 1. lépésben a résztvevők már kérdezzék a problémagazdát, holott akkor csak ő beszélhet.

A 2. szakasz kulcspontja, hogy a kérdések ne ötleteket tartalmazzanak („miért nem próbáltad pl. azt hogy...”, vagy: „én ilyenkor ezt szoktam tenni... mit szólsz?”, stb.), hanem kizárólag az eset pontos történéseit, körülményeit tárják fel.

Az is gyakran megesik, hogy amikor a csoporttagok ötletelnek egymás között a 3. szakaszban, valójában párbeszédet folytatnának az esethezóval (megszólítják, vagy további kérdéseket akarnak feltenni), aki maga is nehezen állja meg, hogy az ötletekre ne reagáljon. Ilyen esetekben (vagy akár kezdettől fogva) érdemes a csoportnak háttal ültetni az esethezót.

A fentieket figyeljük meg, folyamatosan mozogva a kiscsoportok között, és figyelmeztessük a résztvevőket, ha eltérnek a szabályoktól.

Az elején röviden mondassuk el a kiscsoportok által kiválasztott történeteket (úgy, hogy a többi kiscsoport ne hallja), hogy meggyőződjünk azok konkrétságáról. (Olykor általánosságban fogalmazzák meg a problémát, ami nem alkalmas erre a gyakorlatra.)

**Lásd táblázatban:**

<b>Lépés/max. időkeret</b>	<b>Esethozó</b>	<b>Többiek</b>
1. – 5 perc	Elmondja az esetet.	Hallgatnak.
2. – 10 perc	Válaszol a kérdésekre.	Kérdezgetik az esethozót.
3. – 10 perc	Figyel, jegyzetel.	Ötletelnek.
4. – 5 perc	Beszámol arról, melyik megoldást próbálná ki.	Figyelnek (ha az esethozó befejezte mondanivalóját, mondattal még reagálhatnak arra).

A fenti időkereteket lehet rövidíteni (ha a résztvevők megkedvelik, megtanulják, és egymás között is folytatnák a későbbiekben):

1. 2-3 p,
2. 5-6 p,
3. 5-10 p,
4. 2-3 p.

## IRODALOMJEGYZÉK



- ACZÉL Petra (2017): *Neked van igazad? Érvelés és meggyőzés a gyakorlatban*. Budapest, Tinta Könyvkiadó.
- ATKINSON, Cliff (2008): *Ne vetíts vázlatot*. Budapest, Szak Kiadó Kft.
- BALÁZS László (2014): *Érzelmi intelligencia a szervezetben és a képzésben. 29 gyakorlat*. Miskolc, Z-Press.
- BESNYI Szabolcs – NAGY Gábor Mápó (szerk.) (2017): *A Játék nem játék. Hogyan és milyen játékokat vezess, hogy közben a résztvevőknek eszükbe se jusson a mobiltelefonjuk? 2. újraserk. kiadás*. Budapest, Optimus Tréning.
- BERNÁTH László – N. KOLLÁR Katalin – NÉMETH Lilla (2015): *A tanulási stílus mérése*. ELTE PPK, Budapest, Eötvös Kiadó.
- BIBOK Ágnes – KASZPER Blanka (szerk.) (2017): *Tréneri kézikönyv. Érzékenyítő tréningek elmélete és gyakorlata*. Hamminkeln – Szeged, Akademia Klausenhof – Katház Közhasznú Nonprofit Kft. <https://kathaz.hu/wp-content/uploads/2018/09/Treningkonyv.pdf>
- BORGULYA Ágnes – SOMOGYVÁRI Márta (2016): *Kommunikáció az üzleti világban*. [Digitális kiadás.] Budapest, Akadémiai Kiadó. Elérhető: [https://shibboleth.mersz.org/?xmlazonosito=dj184kauv\\_23\\_p11#dj184kauv\\_23\\_p11](https://shibboleth.mersz.org/?xmlazonosito=dj184kauv_23_p11#dj184kauv_23_p11) (utolsó letöltés: 2018. március 1.)
- CSETNEKI Csaba (2015): *Zene, tánc és lelki állóképesség*. <http://yoursunnyside.com/zene-tanc-es-lelki-allokepesseg.html>
- FONTANA, David (1993): *A szimbólumok titkos világa. Jelképek, jelképrendszerek és jelentéseik*. Budapest, Tericum Kiadó.
- FORGÁCS Attila (2017): *Fejezetek a kommunikáció szociálpszichológiájából* [Digitális kiadás.] Budapest, Akadémiai Kiadó. Forrás: [https://shibboleth.mersz.org/?xmlazonosito=m269faksz\\_61\\_p1#m269faksz\\_61\\_p1](https://shibboleth.mersz.org/?xmlazonosito=m269faksz_61_p1#m269faksz_61_p1) (utolsó letöltés: 2018.03.01.)
- FREIBERG, H. Jerome – ROGERS, Carl R. (2007): *A tanulás szabadsága*. Budapest, Edge 2000 Kiadó.
- GOLEMAN, Daniel (1998): *Érzelmi intelligencia*. Budapest, Háttér Kiadó.
- HAMP Gábor (2006): *Kölcsönös tudás*. Budapest, Typotex.

- HOFMEISTER-TÓTH Ágnes – MITEV Ariel Zoltán (2016): *Üzleti kommunikáció és tárgyalástechnika*. Budapest, Akadémiai Kiadó.
- JAKAB Julianna (2001): Gondolatok a készségfejlesztő képzési módszerekről. *Tudás-menedzsment* 2. évf. 2. sz., 104–110.
- JUHÁSZ Erika (2009): Tréningek tervezése és szervezése. In Henczi Lajos (szerk.): *Felnőttoktató*. Budapest, Nemzeti Tankönyvkiadó, 328-332.
- KAJTÁR Edit (2017): Ajtó a sikerhez. A szimbólumokra építő coaching. *Magyar Coachszemle* 6. évf. 2. sz. 6–16.
- KATA János (2011): *Tanulástechnika*. Budapest, Typotex.
- KOLB, David (2007): *The Kolb Learning Style Inventory – Version 3.1*. Boston, Hay Group, Hay Resources Direct.
- KRAICINÉ DR. SZOKOLY Mária (2004): *Felnőttképzési módszertár*, Budapest, ÚMK.
- KUN Ágota (2014): Motiváció. In KUN Ágota – TAKÁCS Ildikó (szerk.): *Oktatói kézikönyv a tehetség gondozáshoz*. Budapest, Typotex, 75–90.
- LŐRINCZ Éva Anna – STURCZ Zoltán (2013): *Prezentáció*. Budapest, Typotex.
- MARÓTI Andor (2015): *A tanuló felnőtt*. Budapest, ELTE, Az Élethosszig Tartó Művelődésért Alapítvány.
- PLÉH Csaba (2015): *A tanulás és gondolkodás keretei*. Budapest, Typotex.
- ROSENGREN, Karl Erik (2004): *Kommunikáció*. Budapest, Typotex.
- RUDAS János (2007): *Delfi örökösei Önismereti csoportok – elmélet, módszer, gyakorlat*. Budapest, Lélekben Otthon Kiadó.
- SCHMIDT, Thomas (2009): *Konfliktuskezelési tréninggyakorlatok – Komplet forgatókönyvek tréningvezetőknek*. Miskolc, Z-Press Kiadó.
- SCHULZE-SEEGER, Jürgen (2010): *Trénerek módszertani kézikönyve*. Miskolc, Z-Press Kiadó.
- SIEGEL, Alan – ÉTZKORN, Irene (2013): *Csak egyszerűen*. Budapest, HVG Könyvek.
- SILLE István (2016): *Illem, etikett, protokoll* [Digitális kiadás.] Budapest, Akadémiai Kiadó. Forrás: [https://shibboleth.mersz.org/?xmlazonosito=dj131iep\\_80\\_p2#dj131iep\\_80\\_p2](https://shibboleth.mersz.org/?xmlazonosito=dj131iep_80_p2#dj131iep_80_p2) (Utolsó letöltés: 2018. február 28.)
- SZERDAHELYI Emőke Adrienn (2017): *Interaktív technikák – kooperatív tanulásszervezés módszertani alapjai*. Budapest, NAV.

- SZILÁGYI Csaba (2015): A rokonszenvteremtés magasiskolája. *Magyar Coachszemle* 4. évf. október <http://coachszemle.hu/cikkeklistaja/42-iranyok/666-a-rokonszenv-teremtés-magasiskolaja> (Utolsó letöltés: 2017. március 25.)
- SZŐNYI Gábor (2019): *Csoportok és csoportozók: a lélektani munkára építő csoportok vezetése*. 2. átdolg. kiadás. Budapest, Medicina.
- VERÓK Attila (2014): *IKT projektmenedzsment I.* Eger, Eszterházy Károly Főiskola. [https://regi.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/2011-0021\\_38\\_ikt\\_projektmenedzsment\\_i/623\\_csapatfejlesztési\\_terv.html](https://regi.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/2011-0021_38_ikt_projektmenedzsment_i/623_csapatfejlesztési_terv.html) (Utolsó letöltés: 2020. március 5.)

**A Nemzeti Közszolgálati Egyetem kiadványa.**



**Kiadó:**

Nemzeti Közszolgálati Egyetem;  
Közigazgatási Továbbképzési Intézet  
[www.uni-nke.hu](http://www.uni-nke.hu)

**Felelős kiadó:**

Prof. Dr. Kis Norbert rektorhelyettes  
Címe: 1083 Budapest, Üllői út 82.

**Kiadói szerkesztő:**

Dorogi Katalin

**Tördelőszerkesztő:**

Vöröss Ferenc

ISBN 978-963-498-407-8 (PDF)



Az eredeti kiadvány a KÖFOP-2.1.1-VEKOP-15-2016-00001 „A közszolgáltatás komplex kompetencia, életpálya-program és oktatás technológiai fejlesztése” című projekt keretében készült el és került hatályosításra.

**SZÉCHENYI**  2020



MAGYARORSZÁG  
KORMÁNYA

**Európai Unió**  
Európai Szociális  
Alap



**BEFEKTETÉS A JÖVŐBE**