

SZAKMAI ÖNISMERET

*Közszolgálati kompetenciafejlesztő
tréner szakirányú továbbképzési szak*



Kajtár Edit – Stréhli-Klotz Georgina



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
© Stréhli-Klotz Georgina

Szakmai lektor:

Krepelka Ágnes

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

Dr. Kajtár Edit

**A 2021. évi tantárgyi programleírásnak
megfelelő átdolgozást szakmailag véleményezte:**

Máthé Judit

A kézirat lezárásának dátuma:

2021. március 1.

Kiadja:

© NKE, 2021

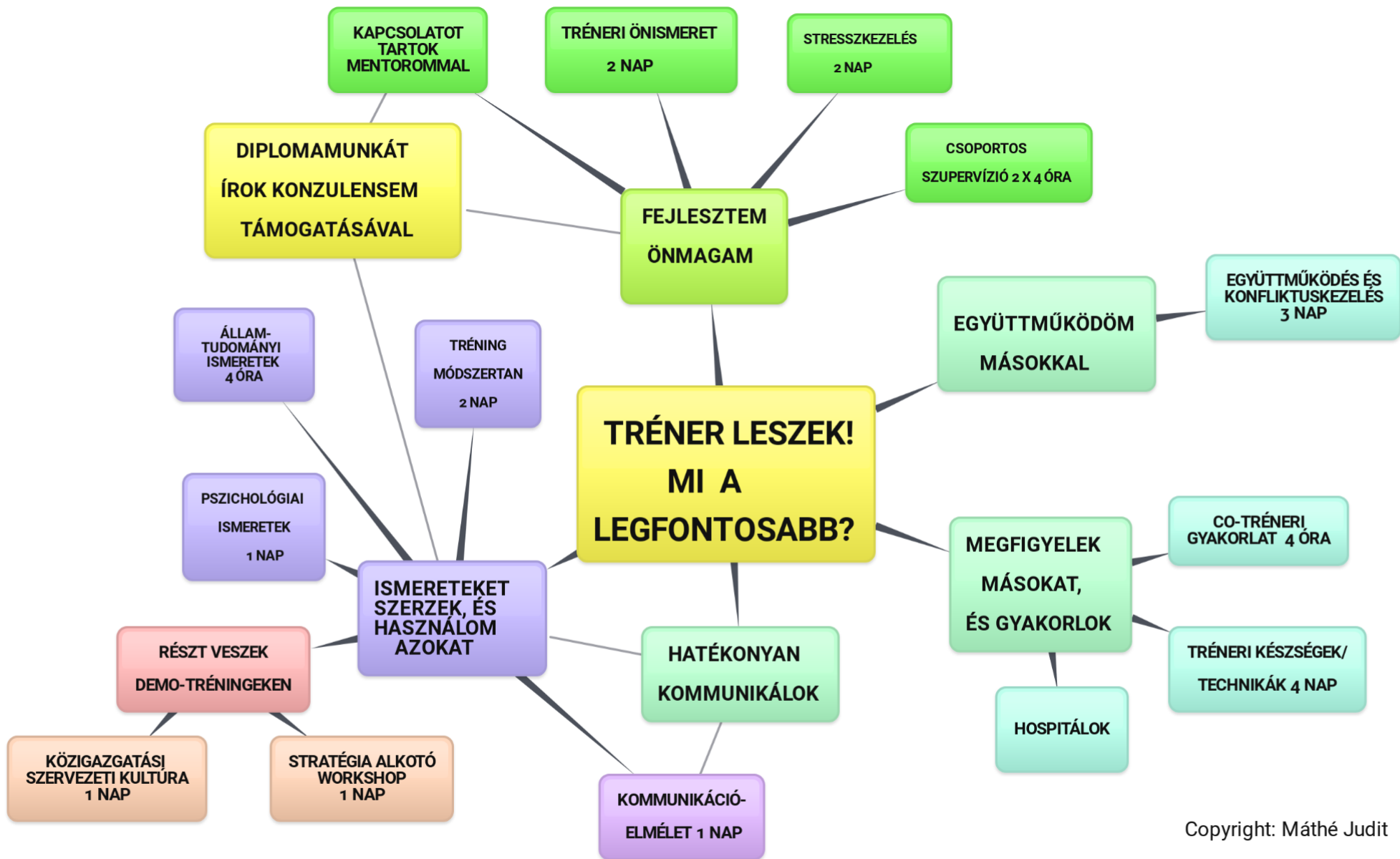
Felelős kiadó:

Prof. Dr. Kis Norbert
rektorhelyettes

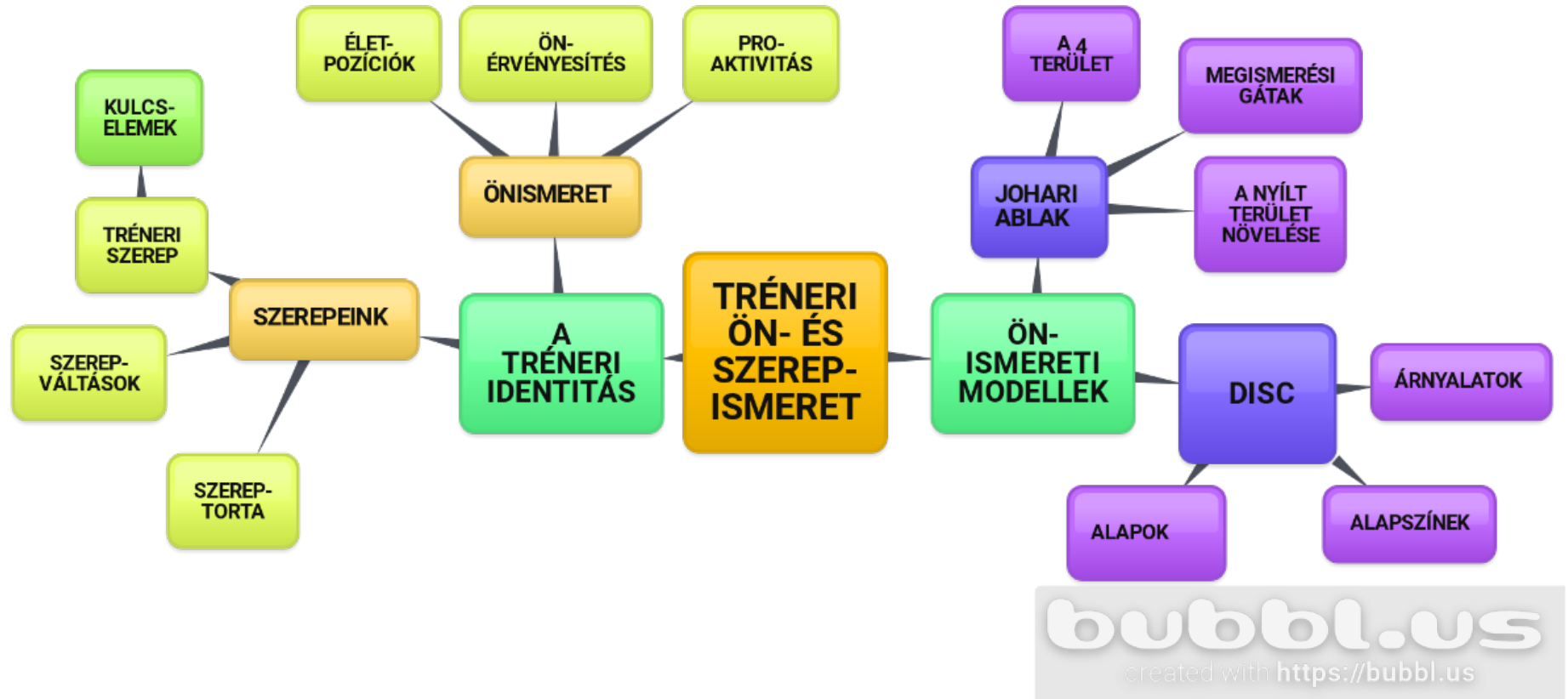
A mű szerzői jogilag védett. Minden jog, így különösen a sokszorosítás, terjesztés és fordítás joga fenntartva. A mű a kiadó írásbeli hozzájárulása nélkül részeiben sem reprodukálható, elektronikus rendszerek felhasználásával nem dolgozható fel, azokban nem tárolható, azokkal nem sokszorosítható és nem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

TARTALOM

1. A tréneri szerepismeret.	7
1.1. Önismeret	7
1.1.1. Az önismeret, tréneri szerepismeret tárgy céljáról	7
1.1.2. Az önismeret gyümölcsei	7
1.1.3. Életpozíciók és önérvényesítési stílusok	9
1.1.4. Proaktivitás és reaktivitás	12
1.2. Szerepeink	16
1.2.1. „Tüzoltó leszel s katoná!”	16
1.2.2. A tréneri szerep	16
1.2.3. A szereptorta	17
1.2.4. Honnan jövünk?	17
1.2.5. A szerepváltások	18
1.2.6. A „kuruzslótörvényről” röviden	18
1.2.7. A tréneri szerep kulcselemei: Milyen a jó tréner?	19
1.3. A tréneri identitás	21
1.3.1. A tréneri identitás fogalma	21
1.3.2. Biztos horgony, vagy kaméleon?	22
2. Önismereti modellek/eszközök.	23
2.1. A Johari-ablak	23
2.1.1. Nyílt terület, aréna	23
2.1.2. Rejtett terület	23
2.1.3. Vak terület	24
2.1.4. Az ismeretlen terület	24
2.1.5. Az önismeret és mások megismerésének gátjai	24
2.1.6. Ablaknyitogatók: A nyílt terület növelésének lehetőségei	25
2.2. A DISC-típológia	26
2.2.1. DISC általános jellemzői	26
2.2.2. A DISC színei	28
2.2.3. Árnyalatok	36
3. Mellékletek	45
3.1. A Johari-ablak	45
3.2. Johari-tulajdonságlista (példák)	45
3.3. A DISC-kérdőív	46
4. Irodalomjegyzék	48



Copyright: Máthé Judit



A mellékelt szakanyagban az alábbi ikonok segítik az eligazodást:

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

1. A TRÉNERI SZEREPISMERET

Caminante, no hay camino,
se hace camino al andar.

Vándor, lábad nyoma
az út s nem más.

Antonio Machado

1.1. Önismeret

1.1.1. Az önismeret, tréneri szerepismeret tárgy céljáról



Az önismeret olyan út, amelyen e tárgy hallgatói mindannyian jártak már, ki kezdő túrázóként, ki tapasztalt zarándokként. A kétnapos kurzus során útitársak leszünk. Célunk az önismeret és a tréneri szerepismeret mélyítése. A kurzus szakképzésbeli „testvére” a Szupervízió, az ott megtapasztaltak képezik munkánk alapját. A csoport tagjai biztonságos térben léphetnek előre autentikus tréneri énjük, saját hangjuk megtalálásának útján. Megtanulják különböző identitásaik (szerepeik) elkülönítését, és kijelölik azokat a korábban szerzett kompetenciáikat, amelyeket sikerrel tudnak majd tréneri munkájuk során is hasznosítani. Kreatív alkotó gyakorlatokon keresztül rálátnak erősségeikre és a fejlesztendő területekre. Kívánjuk mindenkinek, hogy haszonnal forgassa ezt a jegyzetet, és gazdagodjék a két nap alatt megélt gyakorlatok, a csoportban egymással megosztott gondolatok, érzések, tudás révén.

1.1.2. Az önismeret gyümölcsei



Trénerként legfontosabb munkaeszközünk a személyiségünk. Ez az eszköz folyamatos fejlesztést, karbantartást igényel. A tréneri munka elengedhetetlen feltétele tehát az aktív, tudatos foglalkozás önmagunkkal. A stabil önismeret gyümölcsei sokfélék. Következzen néhány ezek közül (a nyomaték kedvéért E/1-ben):

Ahhoz, hogy megértsek másokat, először saját viselkedésemet, érzéseimet, motivációimat kell tudatosítanom. Csak akkor tudok *hitelesen tükrözni*, ha magam is belenézek a tükörbe, vállalva az énképem esetleges sérülését is.

A tréningrésztvevők változásig vezető útja is szembesülésekkel, énképsérülésekkel van kikövezve. Az ezekhez társuló feszült légkört, konfliktust, nem ritkán vádaskodást, egyszerűen a cél előtti hullámvölgyeket trénerként *el kell tudnom viselni*. Ez csak kellő önismerettel és belső tartással működik. Segít annak a tudatosítása, hogy a jó hangulat sosem önmagában való cél, csupán a csoportos munka eszköze.

A csoport elakadásánál segít, ha képes vagyok megvizsgálni a *saját szerepem és felelősségem*. Pl.: Nyomok-e el negatív érzéseket? Nem siettetem-e túlságosan a változást?¹

Bármilyen témában tartok is tréninget, akkor állok szilárd talajon, ha ismerem az adott *témához fűződő mozgatórugóimat*. Csapatépítésnél például tudnom kell, hogy hol helyezkedem el a Belbin-teszten, milyen érzéseim, ellenérzéseim vannak a többi szereppel szemben. Hasonlóképpen akkor tudok hitelesen konfliktuskezelés tréninget tartani, ha saját magamban helyreraktam az egyes konfliktuskezelési stílusok szerepét (lásd Konfliktuskezelés, Együttműködés és Csapatépítés tárgyak). Először a saját viselkedésmódommal kell konfrontálódnom.

Ha ismerem magam, tudatosan tehetek lépéseket a *belső harmóniám* megterméséért. Tisztában vagyok velem, mi billent ki az egyensúlyomból, mi az, ami distresszt okoz, ahogy azt is ismerem, hogyan tudok feltöltődni tréning előtt, a szünetekben és tréning után (lásd Stresszkezelés c. tantárgy).

Az önismeret *nagyobb személyes hatékonysággal* is jár. Tudom, mikor, milyen körülmények között működöm legjobban, mennyi a teherbíró képességem.

A rendelkezésre álló *módszerek és technikák* közül reális önismerettel tudom kiválasztani a *hozzám illőt*.

Az önismeret segít abban is, hogy eldöntsem, *párban, vagy egyedül* dolgozzam-e inkább (feltéve, hogy a feltételek adottak). A társtréner rengeteget segít, ugyanakkor kontrollt is jelent. Melyik erősebb, a nárcizmus, vagy az introvertáltság, a szociabilitás, vagy a dominanciaigény?² A döntés előtt érdemes ezeket megvizsgálni. Az önismeret növeli a társas hatékonyságot, tudom, kivel és hogyan tudok a legjobban együttműködni.

Adott tréninghelyzetre akkor tudok adekvát választ adni, ha el tudom különíteni, mi (milyen gondolat, érzés) az enyém, és mi a csoporté, csoporttagoké. Szilárd önismerettel és folyamatos reflexióval lehet *felismerni* az olyan *káros, tudattalan stratégiákat*, mint például a bekebelezés, a kivetítés (projekció), az összemosódás.

A *bekebelezés* azt jelenti, hogy nem vagyok képes a helyzetnek megfelelően rugalmasan reagálni, mert egy korábban belsővé tett szabály ebben meggátol. Ezek a szabályok, üzenetek általában a felnőttkor előtti időből erednek. Bekebelezésre utal a „kell”, „kellene” szavak használata, a merev viselkedésmintázatok, vagy a nehézkes, energiahíányos mozdulatok.³ Tegyük fel például, hogy a „Ne szólj szám, nem fáj fejem!” gyakran hangzott el a családomban. Trénerként ez a belső üzenet kevésbé hasznos, arra indít, hogy a könnyebb, „megúszós” megoldásokat válasszam, kerüljem a konfrontációt, cukorba forgassam a direkt visszajelzést. Ha ezt tudatosítom, elkezdhetem átalakítani. Fogalmazhatok például így: „Mindent kifejezhetek a megfelelő módon, helyen és pillanatban, ha ebből konfliktus adódik, azt is tudom kezelni.” Ez a verzió már jobban szolgálja tréneri munkát.

A *kivetítés (projekció)* során a saját érzéseimet rávetítem a másokra (esetleg az egész csoportra), vagy a helyzetre. Projekcióra utalhat többek között a vádaskodás és hibáztatás, irigykedés vagy rajongás, védekezés és öniszólás. A világot saját szűrőmon keresztül látom, minden, amit észlelek, tartalmaz valamit a saját szubjektív realitásomból.⁴ Fel kell tudjam ismerni, mi a saját hozzájárulásom a helyzethez. Az elfojtott vagy fel nem ismert érzések könnyen torzítják az észlelést (többek között ezért is fontos a rendszeres szupervíziós munka).

¹ SZÓNYI 301.

² RUDAS 69.

³ LEARY-JOYCE 109–113.

⁴ LEARY-JOYCE 114–118.

Az alacsony önbecsülés és a személyes identitás hiánya a csoporttal való *összemosódáshoz* vezethet. Összemosódásra utal, ha a tréning sikerét saját sikeremként élem meg, sikertelenség esetén összeomlok. Mivel a túlzott bevonódás, az összemosódás hosszú távon a kiégés veszélyét is magában hordozza, fontos saját határait és szükségleteim ismerete.⁵



- Milyen félelmeim vannak a tréningtartással kapcsolatban? Ezek hogyan tartanak vissza attól, amit trénerként szeretnék elérni?
- Mi a jelmondatom?
- Egyedül, vagy párban dolgozom szívesebben?
- Kivel dolgoznék örömmel? Mi vonz hozzá?
- Kivel nem? Mi tart vissza?



Idézzük fel azokat a mondásokat, amelyeket gyakran hallottunk gyerekkorunkban! Nézzük meg, mi történik, ha megkérdőjelezzük ezeknek a kijelentéseknek az igazát. Helyettesítsük be számunkra megfelelő mondatokkal. Nézzünk egy példát a háromlépcsős folyamatra: (1) Gyakran mondták a szüleim, hogy: „Inkább irigyeljenek, mint sajnáljanak.” Ez a mondás arra sarkall, hogy soha ne mutassam ki, ha problémám van, ha bánat vagy veszteség ér, hiszen ezzel a „lesajnálást” kockáztatnám. (2) Igaz ez a mondás számomra? Nem az. Én sem ítélem meg azokat, akik megosztják velem a gondjaikat. Ha csak az életem napos oldalát mutatom meg, azzal hamis képet festek magamról, és attól a támogatástól is megfosztom magam, amit a többiektől (pl. barátok, kollégák) a bajban kaphatnék. (3) Számomra hasznosabb mondat lehet: „A sikereim és a gondjaim egyaránt megoszthatom másokkal.” (Ez persze nem egyenlő a sopánkodással!) Esetleg hozzátehetem: „Azt, hogy kivel és milyen mélységben beszélek az életem nehézségeiről, a helyzetnek és a közöttünk lévő kapcsolatnak megfelelően magam döntöm el.”

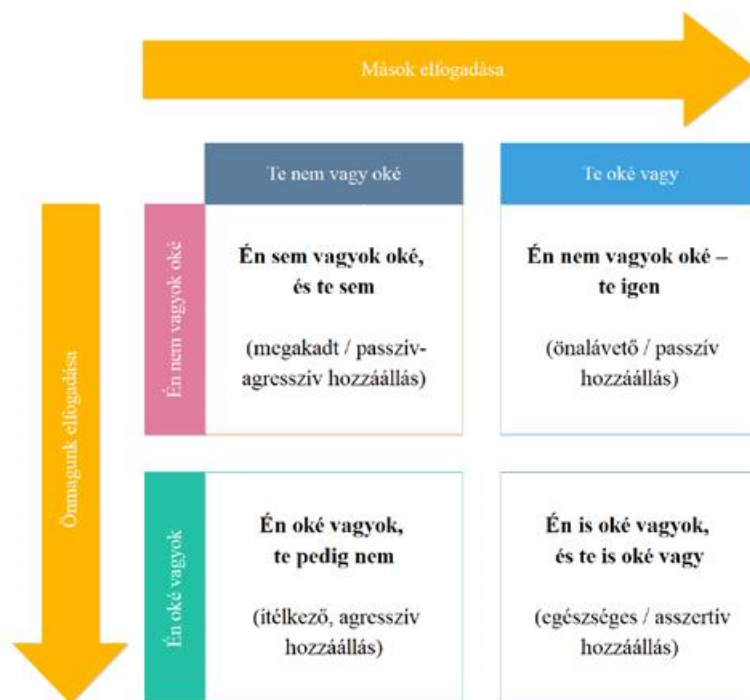
1.1.3. Életpozíciók és önérvényesítési stílusok



Eric Berne Oké-kerete bemutatja, milyen különböző életpozíciókat képviselhetünk. Az életpozíció a gyermekkorban kialakult alapvető meggyőződés önmagunkról és a minket körülvevő világról. A tapasztalat azt mutatja, hogy mindenkinek megvan a tipikus, ha úgy tetszik, „kedvenc” életpozíciója. Az Oké-keret egyik tengelye azt jelöli, hogy mennyire fogadom el magam, mennyire tartom magam jónak, hogy oké vagyok vagy sem. A másik tengely azt mutatja, hogy a többieket mennyire tartom jónak. Ők okék, vagy sem.

Az egyes pozíciók négy különböző önérvényesítési stratégiát jelölnek ki. Ezek: agresszív, passzív, passzív–agresszív és asszertív.

⁵ LEARY-JOYCE 126–129.



1. ábra: OK-keret

Forrás: Kozma Béla – Suhajda Éva Virág – Domschitz Mátyás 2019

A *passzív* behódol, háttérbe szorítja saját érzéseit és vágyait. Önérvényesítése a saját kárára történik. Ő az, aki elkerül minden potenciális konfliktust, a véleményét nem vállalja fel, átengedi másoknak a döntést, és reméli, hogy majd kitalálják a gondolatait. Az „én nem vagyok ok, de te igen” életpozíciójú tréner tehát passzív, szubmisszív (önalávető). Kommunikációja nem őszinte, tétova. Hezitáló mondatfűzés, a szemkontaktus kerülése, kínos nevetgélés és zárt gesztusok jellemzik.⁶ Magát alulbecsüli („nem vagyok elég jó”).

Aki *agresszíven* viselkedik, az épp ellenkezőleg cselekszik, csak a saját érzéseit és vágyait hajtják, a másikat egyáltalán nem veszi figyelembe. Úgy juttatja érvényre akaratát, hogy közben megsérti a többiek jogait. Magát túlértékeli, másokat lebecsül. Agresszív önérvényesítésre utal, ha a tréner ítélező megjegyzéseket és a bölcsök kövének birtokosához illő kinyilatkoztatásokat tesz, kritikus hangnemet használ, hibáztat. Az erős hang, kiabálás, kevés/vagy merev szemkontaktus, erős támadó gesztusok szintén árulkodóak.⁷

Érdekes kategória a *passzív-agresszív* stílus. Itt a vágyak és érzések leplezve jelennek meg, pl. ironikus-szarkasztikus viccek formájában. A tréner, aki ezt a stratégiát követi az az önérvényesítése tartós gátoltsága következtében gyakran ideges, feszült, lehangolt, megbántott.⁸

Az utolsó, az *asszertív (magabiztos)* stílus a hatékony önérvényesítés, amihez „mindketten okék vagyunk” életpozíció társul. Aki asszertív, az úgy juttatja érvényre akaratát, hogy mások érdekeit, igényeit, jogait is igyekszik megérteni, tisztelni. Reális az önértékelése, erőnyeit és hibáit egyaránt ismeri. Vállalja a felelősséget azért, ami vele történik. Nyíltan és őszintén képviseli érzéseit, véleményét, még akkor is, ha tudja, hogy ez konfliktusokkal járhat. Az asszertív tréner képes megérteni és elfogadni a másik (legyen az csoporttag vagy tréner-társ) érdekeit, és komp-

⁶ FELLEGINÉ Takács Anna 2017.

⁷ FELLEGINÉ Takács Anna 2017.

⁸ FELLEGINÉ Takács Anna 2017.

romisszumok helyett problémamegoldásra és konszenzusra törekszik. Kommunikációja világos, érthető, a véleményt és a tényeket megkülönbözteti, képes alternatív megoldásokat is figyelembe venni, figyelmesen meghallgatja a másikat, gesztusai nyitottak⁹ (lásd bővebben a Kommunikáció tantárgyban).

Az egészséges, asszertív önérvényesítésű tréner meg tudja védeni magát a káros hatásoktól. Tiszteletben tartja és védi személyes fizikai és lelki határait, biztonsági zónáit, és tudatosan használja az egyes konfliktuskezelési stratégiákat. Képes kifejezni érzéseit, gondolatait, képes érvényesíteni jogait.¹⁰



Az asszertív jogok listája

- Jogod van ahhoz, hogy tisztelettel bánjanak veled.
- Jogod van ahhoz, hogy kifejezd saját érzéseidet és véleményedet.
- Jogod van ahhoz, hogy meghallgassanak és komolyan vegyenek.
- Jogod van ahhoz, hogy megállapítsd, mi fontos neked, és mi nem.
- Jogod van ahhoz, hogy nemet mondj anélkül, hogy büntudatot éreznél.
- Jogod van ahhoz, hogy kérd, amire szükséged van.
- Jogod van ahhoz, hogy megkapd, amiért fizettél.
- Jogod van ahhoz, hogy információt kérj szakemberektől, beleértve az orvosokat is.
- Jogod van ahhoz, hogy hibát kövess el, és vállald a következményeket.
- Jogod van ahhoz, hogy képviseld az érdekeidet.
- Jogod van ahhoz, hogy megváltoztasd a véleményedet.
- Jogod van ahhoz, hogy megbetegedj.
- Jogod van ahhoz, hogy meggyógyulj.
- Jogod van ahhoz, hogy azt mondd: „Nem tudom.”



1. Eric BERNE (2019): *Emberi játszmák*. 9. kiadás. Háttér Kiadó és Kereskedelmi Kft, Budapest.
2. BERTA Judit – BAJNOK Andrea (2013): *Együttműködés-fejlesztés és kommunikáció. Résztevői munkafüzet*. ÁROP – 1.1.21-2012-2012-0001. 36.
3. FELLEGINÉ Takács Anna (2017): *Asszertivitás*. Semmelweis Egyetem ÁOK, Klinikai Pszichológia Tanszék. Szakképzés III. évfolyam.



- Vajon hogyan kezelem azt – az egyébként magától értetődő dolgot –, hogy mindezekhez a másik félnek is joga van?
- Melyek azok a helyzetek, amikor nehezen (vagy nem) tudom elismerni a másik fél által jelzett, fenti jogok bármelyikét?
- Milyen, a másik féltől érkező jog kinyilvánítása bosszant, vagy kelt bennem ellenállást a leginkább?

⁹ FELLEGINÉ Takács Anna 2017.

¹⁰ BERTA Judit – BAJNOK Andrea 2013, 24.

1.1.4. Proaktivitás és reaktivitás¹¹

Mivel többen többféleképpen értelmezik, fontos tisztázni a proaktivitás jelentését és jelentőségét. A legtöbben így fordítják: kezdeményezőkézség, felkészülés a jövőre (sőt, akár „jövőbe látás”), előre gondolkodás. Ezek mind fontos elemei, azonban fentieknél többről van szó. A proaktivitás nem azt jelenti, hogy előre látjuk a jövőt, és annak megfelelően tervezzük meg cselekedeteinket. Azt sem jelenti, hogy mindent befolyásolni tudunk, amit csak akarunk. Még az sem jelent feltétlenül proaktivitást, ha újból és újból, új ötletekkel próbáljuk színesíteni napjainkat. A proaktivitás attitűd, éleltszemlélet és felelősségtudat saját életünkért – azaz tudomásul vesszük, hogy van döntési szabadságunk (még akkor is, ha ezt nem tudatosítjuk), és döntéseink nyomán magunk alakítjuk az életünket. Súlyos szavak. Nem is fogadjuk feltétlen örömmel, hiszen a felelősség visszakerül hozzánk, ha befogadjuk a fenti értelmezést.

Mint gyakran, itt is könnyebb az ellentétes viselkedésből – a reaktivitásból – kiindulni. A **reaktív ember többnyire a következőkben látja balsorsát:**

- **A gének szerepe:** nem tehetünk a dolgokról, génjeink predesztinálnak bennünket arra, ami velünk történik. (Pl. „Jobb, ha reggel nem is szóltok hozzám, én mindig is éjszakai bagoly voltam, ez van.”)
- **A szülők, a neveltetés ereje:** nem tehetünk arról, ahogyan viselkedünk, ahogyan reagálunk a dolgokra, hiszen ezt láttuk, ezt tanultuk meg az életünkben meghatározó szerepet játszó szülőktől, nevelőktől. (Pl. „A szüleim sem vitték sokra, belőlem sem lesz soha magas szintű vezető”.)
- **A körülmények hatása:** nem mi tehetünk arról, ami történik, más emberek (vezetőink, családtagjaink) vagy tényezők (a csillagok kedvezőtlen együttállása, a történelmi események, a politikai és a gazdasági élet jellemzői) szabják meg teljes mértékben játékterünket. (Pl. „Már régen előléptettek volna, ha a főnököm nem utál annyira.”)

A fentiek valóban nem változtathatók meg, adottak, és ezekkel élünk együtt. A kérdés valójában az, hogyan reagálunk mindezekre? Hol rejlik szabadságunk? (A Covid19-világjárvány is további ellenérveket fogalmaztat meg velünk, végül is, arról nem mi tehetünk... A kérdés azonban az, hogy ha már itt a járvány, vajon MIT tehetünk? Miben van mégis cselekvési szabadságunk – vajon miért reagálnak az emberek mégiscsak különbözően erre a helyzetre?)

A reaktív emberek hagyják, hogy lelkiállapotuk, érzéseik vagy a körülmények irányítsák cselekedeteiket, a proaktív emberek azonban szabadságot teremtenek meg választásaikban. Adott ingerre (a másik ember hangulata, egy-egy új intézkedés, rendelet, negatív hatású események, rossz hírek, baleset stb.) saját döntésük alapján reagálnak, és nem engedik meg maguknak azt, hogy az eseményre csakis a korábban tanult, rögződött magatartásformákat tanúsítsák. Az értékeiknek és céljaiknak leginkább megfelelő választ adják, és felelősséget mutatnak saját sorsukért és döntéseikért.

Vajon képesek vagyunk-e arra, hogy önmagunkat (sorsunkat) irányítsuk? Első reakciónk erre a kérdésre lehet „igen”, és lehet „nem” is, attól függően, milyen tapasztalatokkal, pozitív, vagy negatív emlékekkel rendelkezünk ezen a területen. Mi szükséges ahhoz, hogy a számunkra szükséges mértékben önirányítóak lehessünk?

¹¹ Jelen alfejezet az alábbi két mű alapján készült: MÁTHÉ Judit (2013): *Időgazdálkodás*. NKE, Budapest; Stephen R. COVEY (2004): *A kiemelkedően sikeres emberek 7 szokása*. Bagolyvár, Budapest.

Mindez a nyelvhasználatban is megmutatkozik:

Reaktív megfogalmazások:	Proaktív nyelvhasználat:
El kell mennem.	Úgy döntöttem, elmegyek.
Ő mindig kihoz a sodromból.	Én irányítom az érzéseimet.
Semmit sem tehetek.	Nézzük az alternatívákat!
Bárcsak...	Meg tudom tenni, ha akarom.
Ha lenne rá esély.... meg is próbálnám.	Elkezdem, és addig próbálom, amíg nem sikerül.
Nem tudom, mit tegyek...	Képes vagyok dönteni, és meg is teszem.



Hogyan válhatunk proaktívabbá?

- Figyeljünk meg másokat, akiknek pozitív attitűdje minta lehet számunkra. Hogyan kommunikálnak, melyek első reakcióik a nehéz helyzetekre? Mi lenne, ha mi is ezt tennénk? Beszéljünk velük minél gyakrabban. Kérhetünk tanácsot is tőlük. Kezdjük el az – akár legkellemetlenebb – eseményeket az előnyök szempontjából is megvizsgálni, hiszen nincs olyan dolog, aminek ne lenne jó oldala is.
- Változtassunk nyelvezetünkön. Beszélt nyelvünk meghatározza hozzáállásunkat és cselekvésünket is, a fenti megfogalmazások megváltoztatása sokat segít ebben. (A különböző kutatások, kísérletek szerint a pozitív szavak használata az agyunkban is kedvezően jelentkezik.)
- Tesztelhetjük saját viselkedésünket, és annak hatását önmagunkra és másokra. 30 napig – történjék bármi – tegyük fel magunknak ezt a kérdést: „Mit tehetek, hogy kontrolláljam érzéseimet, megoldásokat kezdeményezzek, és a korábbi reakcióimhoz képest pozitívabban reagáljak arra, ami történik?” A harmincnapos időszak végén áttekinthetjük a működőképes megoldásokat, a pozitív tapasztalatokat: milyen esetben reagáltak mások ránk eltérően attól, ahogyan a múltban tették? Mi tett bennünket nyugodtabbá?

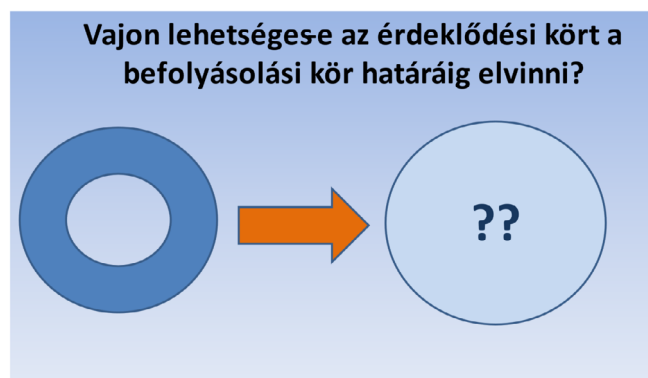
Mit jelent a proaktivitás egy tréner számára? Hol húzódnak az önirányítás határai? Ha egy tréner nem képes az önirányításra, villámgyorsan kiéghet (a negatív stressz döntő része onnan származik, hogy úgy érezzük, nem tudjuk uralni a körülményeket, nincs lehetőségünk irányítani, nincs döntési lehetőségünk). A proaktivitás (már a szó is utal a cselekvőképességre) fokozza a kreativitásunkat is: Hogyan lehetne még másként tenni valamit? Mit lehetne még tenni? Mit nem próbáltam még? Mi az igazi célom, és azt MÉG hogyan érhetem el? Mindez növeli energiánkat – természetesen trénerként is. Lássuk a példákat!

Reaktivitásra (= ez van, ilyen az élet... nincs mit tegyék...) sarkalló helyzetek és gondolatok	Proaktív válaszok a helyzetre (példák: mit tehetek mégis?)
<p>– „Ez a megbízó már csak ilyen... nem jutok vele dűlőre, lehetetlent akar, félnapos szakaszokban tréning... nekem mindig ilyenek jutnak.”</p>	<p>– Elmondom neki, hogy ez a tréning fél napokra szabdalva nem éri el a célját (a döntés felelőssége így az övé).</p> <p>– Áttervezem a tréninget, a félnapos részeket úgy zárom le, hogy így is tanulságosak legyenek.</p> <p>– Ritka esetben, de megtehetem, hogy így nem vállalom el a tréninget.</p>
<p>– „Még soha nem volt ilyen kellemetlen csoportom... ezekkel nem lehet semmit sem csinálni – folyton ki-be mászkálnak, beszélgetnek, telefonálnak... csak már legyen vége! Kezdem utálni ezt a szakmát.”</p>	<p>– Leállítom a tréninget/vagy a szünetben beszélgetek velük arról, hogy mi az oka ennek a helyzetnek. Mit tegyünk közösen, hogy tanulni is tudjon mindenki? Ők mit javasolnak? (A saját javaslatait mindenki könnyebben betartja.)</p> <p>– Megegyezünk abban, mi az, ami feltétlenül szükséges, ill. mivel tudom megkönnyíteni a láthatóan feszült helyzetet.</p>
<p>– A csoport a korábbiakban rendkívül negatív viselkedést mutatott más oktatók tréningjein („ez egy nehéz csoport, nincs mit tenni, ki kell bírni...összeszorított foggal végig KELL csinálni”)</p>	<p>– Pontosán feltárom, mi történt. Mi volt a negatív reakciók oka, háttere? Mi nem működött (pl. gyakorlattípusok, helyzetek)?</p> <p>– Az információk birtokában áttervezem a tréninget vagy az időbeosztást stb.</p> <p>– Már előre rugalmasan tervezek, és a tréning elején részletesebben beszélgetek az elvárásokról, tréningtapasztalatokról a résztvevőkkel – bevonom őket, együtt is alakíthatjuk a program egy részét, vannak alternatív megoldásaim.</p>
<p>– Jelzés nélkül, a tréning reggelén derül ki, hogy csak 3 résztvevő jön el – így nem lehet tréninget tartani! – de sajnos – bármilyen abszurd a helyzet – mégis elvárás, hogy megtartsam.</p>	<p>– Nézzük, mit lehet tenni!</p> <p>– Előre gondolkodva, egy amúgy is szűk induló létszámú csoportnál ez bizony megeshet. Felkészülök olyan programmal, ami még 3 főre is működhet, pl. érdekességekkel, több elmélettel, esetmegbeszélésekkel.</p> <p>– Jelzem a megbízónak, hogy 3 fővel maga a téma sem működik, át szükséges ütemezni.</p>

A proaktivitás tehát annak megértése, hogy van hatásunk a helyzetekre, ugyanakkor fontos annak megértése is, hogy – ködszurkálás helyett – arra összpontosítsunk, amin tudunk is változtatni (akár a helyzet átértelmezésével, átkeretezésével).

Az alábbi ábra két oldalról közelíti meg a kérdést: a bal oldalon kisebb, világosabb kör a befolyásolás köre (amire van hatásunk). A nagyobbik (sötétebb kék, amely magában foglalja a kisebbiket is) az ú.n. „érdeklődési kör”, azaz amire összességében szeretnénk befolyással bírni.

ÉRDEKLŐDÉS ÉS BEFOLYÁSOLÁS



28

Forrás: Stephen R. Covey 2004

A fenti ábrán található kérdésre a válasz biztosan: „nem”. Azonban ne feledjük: nem minden fontos. Emellett amit közvetlenül nem tudunk befolyásolni, azt a magasabb szintű célokat szem előtt tartva mégis lehetséges. Reális célunk a sötét karika szűkítése lehet. Nézzünk egy tréning-helyzetet! Régóta halogatott (szervezéssel, prioritizálással foglalkozó) tréninget végre beütemez a megbízónk. A későbbiekre nézve fontos, hogy jól sikerüljön a tréning. Az utolsó pillanatban azonban kiderül, hogy a csoportnak rendezvénye van. Másik időpont nem jöhet szóba, sem a rendezvényre, sem a tréningre, ezt nem tudjuk befolyásolni. Mi a valódi célunk? Nyilván a tréning sikere, amelynek feltétele, hogy a résztvevők teljes erőbedobással legyenek jelen, és használható ismereteket szerezzenek – miközben várhatóan gondolatban csak a rendezvénnyel foglalkoznak. Hogyan érhető el, hogy a cél teljesüljön? Például úgy, hogy a tréningen (részben, vagy egészben) a konkrét rendezvénnyel kapcsolatos teendőket vesszük végig, azokat prioritizáltatjuk, a szervezési kérdéseket azokra forgatjuk át. Vagyis: átszervezzük a tréninget, elengedünk/átalakítunk néhány témát, és arra fókuszálunk, ami a legjobban foglalkoztatja a résztvevőket, és aminek kézzelfogható hasznát látják. (Emellett nyugodtan megoszthatunk eredetileg tervezett elméleti-kognitív ismereteket is, konkrét problémájukhoz kapcsolva azt.)

Energiaháztartásunkat nagymértékben befolyásolja, mennyire érezzük át a kontrollt az események felett. Mit tehetünk annak érdekében, hogy valóban azzal foglalkozzunk, amire befolyásunk van?

- **Cél:** a befolyásolási kör növelése, dolgokat/problémákat – más megoldásokkal – bevinni a befolyásolási körbe, vagy kitenni (tudatosan elfogadni, elengedni) azokat;
- úgy **átalakítani** a problémát, hogy legyen rá befolyásunk, azaz behúzni a befolyásolási körbe, vagy
- **elengedni**, kitenni az érdeklődési körből (nem minden fontos!).

Trénerként számos helyzettel találkozunk, amikor a fentiek tudatos mérlegelése az önirányítás kulcsa.

„Valaki életszemlélete a legjobban nem szavakkal fejezhető ki; azt a döntései fejezik ki a legjobban. Hosszú távon alakítjuk életünket, és alakítjuk saját magunkat. A folyamat halálunkig nem áll meg. És döntéseink végül is a saját felelősségünk.”

Eleanor Roosevelt

1.2. Szerepeink

1.2.1. „Tüzoltó leszel s katona!”



Szerepek sora kíséri életünket. Ezek között vannak szakmaiak, vagyis végzettségünkhöz, munkánkhoz, beosztásunkhoz kötődők: például jogászok, közgazdászok, mérnökök vagyunk (esetleg tűzoltók és katonák, mint a címben idézett József Attila-vers, az *Altató* kis Balázsa), illetve osztályvezetők, munkatársak, független szakértők. Mások a magánéletünkhöz kapcsolhatók: ezekben mint társ, nagybácsi, szülő, maratonfutó vagy éppen lelkes biokertészként jelenünk meg. Megint mások közéleti szerepvállaláshoz kötődnek: hiszen az is szerep, ha valaki képviselő, presbiter vagy egy karitatív szervezet tagja. Szerepet hív életre (és egyben az identitásunk része), hogy milyen neműek vagyunk, milyen az etnikai, vallási hovatartozásunk, az életkorunk, milyen kultúrából származunk. A szerepek – a szociálpszichológia megfogalmazásában – az emberek között létrejövő formális viszonylatok; adott státuszhoz társadalmi elvárások, szabályok, viselkedési módok, jellemző szociális attitűdök, emóciók és én-azonosulások fűződnek.¹²



Példák lehetséges szerepeinkre:

- gyermek, szülő, nagyszülő, unoka, testvér,
- barát(nő), szomszéd,
- vezető, beosztott, munkatárs,
- szakember, tanár, segítő,
- szolgáltató/ügyfél,
- a helyi jótékonyági klub tagja/vezetője,
- a szülői munkaközösség tagja/elnöke,
- tréner, coach, tanácsadó, oktató,
- ...és ne feledjük: „önmagunk”.

1.2.2. A tréneri szerep



Ez a szerep (is) egyszerre írja le és elő a viselkedést. Vannak előfeltévéseink azzal kapcsolatban, hogy milyen egy tréner. Ebben meghatározók a tanulási és tudásátadási tapasztalataink (saját, aha-élményeket hozó, vagy éppen szörnyű tréningélményeink). Emellett a környezetünkben is él (több) kép a hivatásunk gyakorlóiról. Ahhoz, hogy megfelelően lépünk fel a tréneri szerepben, szükséges elsajátítanunk a szakma fortélyait. Fel kell készülnünk a szerepmegvalósításra, hogy azután, a fogások, technikák, az írott és íratlan szabályok keretei között, kialakíthassuk egyedi, saját személyiségünknek megfelelő tréneridentitásunkat. A tréneri szerep akkor lesz „rajtunk” hiteles, ha személyiségünkre szabjuk, ha összhangban van azzal (vagyis nem eljátsszuk, hanem megéljük, amit csinálunk).

¹² CSEPELI 2001.

1.2.3. A szereptorta



Hogy felmérjük, hol tartunk ebben a pillanatban, készítsünk – és ne csak képletesen – pillanatrajzot. Vegyünk elő egy nagyobb lapot, majd rajzoljunk rá egy kört. Ez lesz életünk szereptortája, amely jelképezi a meglévő szerepeinket. Mindegyik szelet nagysága azzal arányos, amennyire lényeges helyet foglal el az életükben. Ezután megvizsgálhatjuk, mi a kapcsolat az egyes szerepek fontossága és a rájuk fordított idő között. Megnézhetjük, hogyan lehet a szerepeinket összehangolni, egyensúlyba hozni. Hol van a szerepek között, illetve az egyes szerepeken belül feszültség? Hogyan hat tréneri szerepünk a többire? Érdemes rögtön egy második lapot is elővenni, és megrajzolni az ideális, vágyott tortát, szereparányokat is. A munka és magánélet egyensúlya is a torta felosztásáról szól.

„Tisztában kell lennünk a szerepeinkkel és az értékeinkkel, mert ha azok ütköznek, akkor az egyensúlyi állapot ismét felborul.”

Siba Balázs– Siba Rohn Hilda



- Milyen az én jelenlegi/ideális szereptortám?
- A tréneri szerepem dobozban tartom, és csak „akció közben” veszem elő, vagy velem marad a zárókör után is?
- Ha igen, milyen mértékben marad velem, s ez hogyan hat ki más szerepeimre?

1.2.4. Honnan jövünk?



Azt, hogy milyen trénerek leszünk, eredeti hivatásunk paradigmái is formálják, hiszen mindannyian valamilyen szakmai háttérből érkezünk. A gazdag énkomplexitás több szempontból is előnyös. Egyrészt más szerepekben szerzett tapasztalatainkból is meríthetünk sikeres tréneri viselkedési mintákat, másrészt ha több szerepünk is van, az elveheti a kudarcok életét. Tegyük fel, hogy egy tréning nem sikerült úgy, ahogy szerettük volna. Ha felidézük, milyen eredményeink vannak más szerepeinkben, elkerülhetjük, hogy egyszeri sikertelenség alapján leértékeljük magunkat.

A transzfert három tipikus területen vizsgáljuk meg, ezek: egyéb segítő szakmák képviselői, vezető, tanár.

A tréner a *segítő szakmák* képviselői közé tartozik, így óhatatlanul rokona a pszichológus, a pszichiáter, a pszichoterapeuta, a mentálhigiénés szakember, az orvos, a lelkipásztor, a szociális munkás. A felsorolt hivatások mellett sok más olyan foglalkozást is találhatunk, ahol a szakmai munka lényegi eleme a segítség (jogász, rendőr, tűzoltó stb.). Átvihető elem a „segítés mint professzió”. Amire figyelniünk kell, az a segítség területe és mélysége. (Lásd: szupervíziós jegyzet, az egyes hivatások elhatárolása kapcsán írtak).

Sok hasonlóságot mutat például a tréner és a *vezető* szerep. Mindkettőben ott a frontális, ki kell állni, és embereket adott cél felé irányítani. Ugyanakkor a tréner jóval több teret hagy a résztvevőknek, tanulási laboratóriumba invitálja őket, ahol azok kísérletezhetnek, saját élményeket szerezve fejleszthetik kompetenciáikat.

A tréner, valamint az *oktatók és a tanárok* munkája között szintén párhuzamokat találunk, közös a tudás átadás, a közvetlen visszacsatolás lehetősége. A tréner azonban nem alkalmazhatja a hagyományos oktatói tekintélyelvűséget (a jó tanár sem!), sokkal inkább egy módszertani segítő, tanácsadó, katalizátor, aki együttműködő partnerként nyújt támogatást.¹³

1.2.5. A szerepváltások



Több analógia is segítségünkre van, amikor meg akarjuk érteni a szerepváltás jelentését. Gyakran használja, főleg az angolszász szakirodalom, a *kalap* kifejezést. Nézzünk egy példát. Ha a tréner, alapszakmáját tekintve szociális ügyekkel foglalkozó jogász, és adminisztrátoroknak tart tréninget, akkor az érzékenyítés, nem pedig a jogi ismeretek átadása a célja. Az egyik résztvevő saját példát hoz fel: meglátása szerint azért nem kapott jutalmat a munkahelyén, mert gyermekei betegsége miatt sokat volt táppénzen. Ha erre a felvetésre a tréner elkezd az átsugárzó diszkrimináció fogalmáról, annak szankcionálásáról, a jogorvoslati lehetőségekről és a kapcsolódó jogszabályokról beszélni, akkor már nem trénerként, hanem jogászként/tanácsadóként szólal meg (vagyis leteszi a tréneri kalapját, és felteszi a jogásztét).

Legtöbbünknek többféle kalapja van, fontos, hogy tudatosítsuk, éppen melyiket viseljük. Van-e létjogosultsága a másik hivatásunk „kalapjának feltételéhez”, amikor tréneri szerepet töltünk be? (Ennek sok esetben helye van, de ekkor is érdemes jelezni a váltást). Hasonlóan érzékletes a szék analógia. Gyakran hangzik el tréningen: „átülök egy pillanatra a másik székembe”. A lényeg ismét annak felismerése, hogy most nem trénerként szólalok meg. Óhatatlanul lesz olyan eset is, hogy nem sikerül egyfajta eleganciával széket és kalapot cserélnünk, hanem kiesünk a tréneri szerepből. Ezt érdemes beismerni, és visszalépni a szerepbe.

Gyakori szerepváltás a *tréner-résztvevő*. Előfordulhat, hogy adott feladatnál, a trénernek is be kell szállni, mert mondjuk a játékhoz meghatározott számú résztvevőre van szükség, és váratlanul kiesett valaki. Ilyenkor a tréner résztvevővé alakul át a játék erejéig (felveszi a résztvevői kalapot, átül a résztvevői székbe), majd annak végeztével, a kiértékelésnél, megbeszélésnél visszavált tréner „üzemmódba”. Fontos azonban tudni, hogy nem minden esetben szerencsés, sőt nem is lehetséges, hogy a tréner résztvevőként lépjen fel a tréning bármely szakaszában. Leginkább akkor javasolt, ha pl. a résztvevők száma alacsony, vagy hirtelen megcsappan, és a jelenlévőknél több fős közönség szükséges 1-1 gyakorlathoz, a tréner semleges „nézőként”, vagy semleges kommunikációt alkalmazva helyet foglalhat a közönséget alakító résztvevők között.

A tréneri szerep sok esetben lényegesen *kiszélesedik*. Egyazon képzésen belül a tréner betölthet például *moderátor, facilitátor, előadó, szakértő* vagy akár *folyamatmenedzser* szerepet is. Ezek közül hol az egyik, hol a másik dominál. Egyre inkább előfordul, hogy a tréningen coaching eszközöket vetünk be, vagyis trénerként és *coach*ként is jelen vagyunk a folyamatban.

1.2.6. A „kuruzslótörvényről” röviden



A 2019. évi CXI törvény módosítása értelmében 2020. február 15-től „pszichoterápia gyakorlatának körébe tartozó tevékenységek” végzésére kizárólag az egészségügyi végzettséggel rendelkező klinikai szakpszichológus pszichoterapeuta és szakorvos pszichoterapeuta jogosult. A kihívást az jelenti, hogy a jogalkotó nem határozza meg pontosan, mi minősül ilyen tevékenységnek. Trénerként nem végzünk, nem végezhetünk egészségügy körébe tartozó tevékenységet, ugyanakkor sok területről (így például egészségügyi területről) származó eszköztárral és tudással dolgozunk. Felmerül a kérdés: *milyen eszközöket és mód-*

¹³ LÉGRÁDINÉ 2006, 64.

szereket használhatunk, és miket nem? A szociális atom, a kérdezőtechnika, a szerepcsere, az NLP-s eszközök és módszerek (és még hosszasan lehetne sorolni) mind a pszichoterápiás területen lettek kifejlesztve, de használatuk ettől még nem pszichoterápia. Hasonlóan a szimbólumok használata, a kreatív írás lehet terápiás eszköz is, de ettől még nem vált tiltott területté a tréner számára. A jogszerű, szakszerű és biztonságos gyakorlat érdekében az alábbi pontok betartása elengedhetetlen:

- Annak tudatosítása, hogy a tréning *nem* gyógyítás, és nem pszichoterápia, hasonlóképp a tréner se nem gyógyító, se nem terapeuta.
- Annak tudatosítása, hogy mi a cél. A cél: a *közszolgálati kompetencia fejlesztése*, nem pedig a gyógyítás.
- Annak tudatosítása, hogy a fenti cél megvalósítása érdekében milyen eszközök és módszerek használatára áll rendelkezésre az adott trénernél *megfelelő képesség, tudás és tapasztalat*.
- Végezetül annak tudatosítása, hogy bármilyen más szerepe is van a trénernek (akár terapeuta), mivel *tréning tartására szerződött* a résztvevőkkel, így trénerként kell, hogy dolgozzon.

1.2.7. A tréneri szerep kulcselemei: Milyen a jó tréner?



A tréner szerepe és feladata, hogy a résztvevők tudását, képességeit, készségeit fejlessze. Normaként jelenik meg az elvárás, hogy legyen (egyre inkább hivatalosan, dokumentummal igazolhatóan) szaktudása, módszertani ismeretei. Bizonyos hivatások képviselői jobban elismerik a kollégából lett tréneret. Ugyanakkor lényegesebb, hogy szociálisan magas szinten kompetens személy tartsa a tréninget, aki a tárgyra vonatkozóan is képzett, mint az, hogy ő értsen a legjobban az adott szakterülethez.

A trénernek van *saját álláspontja*. Márton Mónika szavait idézve:

„Az a klasszikus, régi tréneri fogás, miszerint kerülendő az állásfoglalást, amikor kérdez valaki valamit a trénerrel, a tréner elegánsan körbenéz, és visszadobja a kérdést: »Hm, érdekes kérdés... Ti erről mit gondoltok?« – nem működik. Azért kérdeznak, mert érdekli őket, hogy mit tudok arról, ami őket foglalkoztatja, mit mond erről ma a szakirodalom, hovatovább mit gondolok trénerként az adott dologról. Azt várják, hogy a kérdésre IGAZI választ kapjanak, és majd ők eldöntik, mennyire és hogyan építik be a saját sémáikba.”

Ugyanis ha a tréner kitér a saját tapasztalataira, azzal csökkentheti a közte és a résztvevők között lévő szereptávolságot. Ugyanakkor nem mindegy, milyen helyzetben mond véleményt a tréner. A fenti idézetben foglaltak mellett, saját válaszána megfogalmazása előtt megkérdezheti a csoportot, majd utána foglalhatja össze saját álláspontját, vagy idézheti annak háttérét (pl. kutatásokat, szakvéleményeket), és nem utolsósorban elmondhatja saját tapasztalatait.

Az, hogy a tréner képes legyen a saját érdekeit képviselni, elengedhetetlen a szakmaiság érdekében. Tudnia kell nemet mondani és *határokat húzni*. Erre például azokban a csoportokban van szükség, ahol sok a domináns vezető szakember, akik szívesen átvonnák a tréning irányítását, vagy abban az esetben, ha indokolatlan kérések érkeznek a tréner felé.

A jó tréner *befelé és kifelé nyitott*, képes a folyamatos újratervezésre. Folyamatfelelős, keretet tart, irányít, illetve vezeti a közös elemzéseket. A gyakorlatoknál általában háttérben marad, de ha szükséges, akkor segít továbblendülni a problémás helyzeteken. Kerüli a direkt értékeléseket, minősítéseket, képes függetleníteni magát a saját véleményétől, és akceptálni másokét.¹⁴

A jó tréner ismerve még többek között: *a magabiztos fellépés, kiváló kommunikációs készség, problémafeltérési képesség, visszacsatolás, döntéshozatal, a bizalom légkörének kialakítási képessége, az értő figyelem és az aktív hallgatás.*¹⁵ Kiemelkedő a *kitartás, a tolerancia, a bizalomgerjesztő kisugárzás, a hiteles kép* kialakítása önmagukról. A tréneri szerep jó része a *motiváció* körül forog. Érdeemes tisztában lennünk saját befolyásolási stílusuk eredményességével, és kiegészíteni a repertoárunk.

A tréner maga is *tanuló*. A szakmaiság feltétele a folyamatos önképzés. Fontos, mert formáló erő a szakmai közeg. Feladatának ellátásához szükséges, hogy ő maga is képes legyen a folyamatos megújulásra, és ezzel a magatartásával példát mutasson a résztvevőknek.¹⁶ Trénerként másokat képzünk. E mögött ott van a hit, hogy az emberek képesek a fejlődésre, változásra, tanulásra. Kiemelt a reflektív tanulás, vagyis hogy képesek vagyunk visszatekinteni a tapasztalatainkra, és megérteni, mit éreztünk, gondoltunk és tettünk mi és a többiek az adott helyzetben.¹⁷ A szerepfejlesztés személyiségfejlesztés is. (Lásd Szupervízió tantárgy és módszertani jegyzet).



- Én mennyire vagyok hajlandó időt, pénzt, energiát szánni arra, hogy fejlesszem a szakmai személyiségem, tudásom, bővítssem az eszköztáram?
- Hiszek a képzés erejében a saját életemben is?
- Karbantartom, építem a szakmai énem, vagy úgy tekintek magamra, mint tökéletes, elkészült példányra?



- **Milyen álarcokat viselek?**

A szerepeink hatnak arra, akik vagyunk, de nem csak a szerepeink határoznak meg minket. Pintér Zoltán Gestalt-terapeuta, tréner és trénerképző így vall erről:

„A szerepek kellene. Nagyon letaglózó lenne, ha megszűnne minden öltözetünk. De nem gondolom, hogy a szerepek magasabb szintű együttműködést hoznak létre. Minél mélyebbre megyünk... öltözetek nélkül, a lelkünk mélyén mindannyian egyformák vagyunk. Minél inkább eldobjuk a szerepeket, és csak az emberi énünk találkozik, az annál valószínűbb találkozást hoz létre.”

Minél tudatosabbak vagyunk a szerepeinkkel kapcsolatban, annál inkább tudjuk, *mikor lazíthatunk* a szerep keretein a konkrét tréninghelyzet sajátosságainak, igényeinek megfelelően, és annál kevésbé féltünk, hogy a szerep egyszer csak megmerevedik és maszkká válik.

¹⁴ LÉGRÁDINÉ 2006, 64.

¹⁵ FORINTOS 2006, 59.

¹⁶ PETE 2009, 237–243.

¹⁷ NEALE–SPENCER–ARNELL–WILSON, 24.

1.3. A tréneri identitás

1.3.1. A tréneri identitás fogalma



Az identitás arról szól, hogy az ember hogyan határozza meg magát mint a társadalom tagját, és hogy milyen jelentéstartalmú csoportok tagjainak tartják mások.¹⁸ Az identitás szerep-, illetve kategoriális és csoportazonosulásból áll össze. Erikson szerint az identitás két folyamat – a *megfigyelés és az önmegfigyelés* – együttes eredményeként formálódik. Annak fényében ítélem meg magam, ahogyan mások ítélnék (saját magukhoz képest, az általuk használt mércék alapján), illetve aszerint ítélem meg mások rólam szóló ítéleteit, hogy milyenek látom önmagam (másokhoz képest, a számomra fontos mércékkel mérve). Stark András szavaival élve:

„Egyrészt az önmagunkról alkotott kép, tudás, amely részben tudatosan, részben tudatalanul, de mindenképpen jelenvalóan irányítja, szervezi azt, hogy a mindennapi életben hogyan viselkedünk másokkal, milyen képet igyekszünk mutatni másoknak magunkról, hogy detektáljuk azt, hogy mások milyenek látnak minket.”

Az integrált szakmai identitás kialakítása komplex kognitív és érzelmi folyamat, és mint láttuk, egyik meghatározója, hogy hogyan tekint a külvilág ránk mint trénerre és általában a tréneri szakmára (milyen a szakma megítélése, presztízse, milyen anyagi és erkölcsi megbecsülésnek örvend).

Az identitás komplex és helyzetfüggő: különböző elemeit hangsúlyozhatjuk vagy rejthetjük el, tekintettel *rugalmas* természetére, ugyanakkor bizonyos részei állandóbbak, még ha nem is aktiváljuk őket minden szituációban.¹⁹ Más elméletek az identitás változékonyságáról írnak. Az „egyszer sem léphetsz ugyanabba a folyóba” erről a megtapasztalhatatlanságról szól.²⁰ Vizsgáljuk meg a szó gyökerét. Az *identitas* (latin) azonosságot, alakra, nagyságra nézve teljes megegyezést jelent.

- Ki vagyok, amikor trénerként jelenek meg?
- Identikus vagyok-e olyankor magammal?
- Mi az, ami trénerként identifikál (azonosnak elismer)?

Az, hogy tréner vagyok, látszódnak a ruhaviseletemen, a nyelvi konvenciókon, amiket követek (például beszédmód, speciális szakzsargon). Ezek mind tudatosságot igényelnek, hiszen a klaszszikus, „Ki vagyok én?” kérdés mellett egyre nagyobb szerepet kap a „Mit mutatok magamról a külvilágnak?” is. Érdekes egyszer venni a bátorságot, és alaposan kielemezni a rólunk tréningtartás közben készült videót. Testtartásunk, mozdulataink információk sokaságát tárják elénk.

„Ahogyan tartjuk magunkat, mozgunk, ahogyan jelen vagyunk, és ahogyan kifejezzük szándékainkat testünkön keresztül, az mind annak a kifejezése és megnyilvánulása, akik vagyunk.”

Mark Walsh

¹⁸ FISKE 2006, 242.

¹⁹ PATAKI 1996, 3–47.

²⁰ DEMETER 2012.



- Ki vagyok, amikor trénerként jelenek meg? Identikus vagyok olyankor magammal?
- Mit mutatok magamról a külvilágnak?
- Mit akarok mutatni? Mit tegyek, hogy azt lássák, amit meg akarok mutatni?
- Mit mesél rólam az öltözködésem, parfümöm, ékszereim (vagy ezek hiánya)?

1.3.2. Biztos horgony, vagy kaméleon?



Az identitás olyan kérdésekre válaszol, mint: Ki vagyok? Hol a helyem a világban? Hova tartozom és merre tartok? Erich Frommot idézve:

„...létezik egy én, egy mag a személyiségünkben, amely változhatatlan, és amely kitar életünk végéig a változó körülmények között, a változó nézetek és érzések ellenére. [...] rajta alapul **identitásunk** biztos tudata.”

Erich Fromm

Ehhez képest kortársunk, a szociálpszichológus Pataki Ferenc folytonossághiányos, illékony helyzeti identitásról beszél. Akár a kaméleon, életünk során *megváltoztathatjuk* identitásunknak azokat az elemeit, amelyek korábban szilárdak voltak. Cserélhetünk családot, szakmát, munkahelyet, lakóhelyet, nevet és állampolgárságot is. Az érett identitás kialakítása szempontjából a 21. század legkomolyabb kihívása az azonosság, a folytonosság megteremtése. A változás, az identitásrészek konfliktusa aláássák, szétzilálják az egységet. Pedig az identitásunk az, ami segít megkapaszkodni, túllendülni a nehézségeken, megoldási stratégiákat tanulva számunkra fontos csoportoktól, emberektől.²¹

Szakmai szerepünk és identitásunk formálja azt a *belső magot, ami az önazonosságunkat adja*. Az, hogy a tréneri identitás stabil-e, két szempontból is fontos, egyrészt kihat a tréningfolyamatok sikerére, másrészt kiemelkedő a tréner mentálhigiénéje szempontjából.

„A másokkal való kapcsolataimban arra a következtetésre jutottam, hogy hosszú távon nem segít, ha másnak mutatok meg, mint ami vagyok. Nem használ, ha nyugodtan és kedvesen viselkedem, amikor valójában mérges és kritikus vagyok. Nem jó, ha úgy teszek, mintha tudnám a megoldást, ha egyszer nem tudom. Nem használ, ha szívélyesnek látszom, amikor éppen ellenséges vagyok. Nem használ, ha magabiztosnak akarok tűnni, amikor éppen bizonytalan és rémült vagyok. (...) A legtöbb hiba, ami emberi kapcsolataimban előfordul, a legtöbb eset, amikor nem tudok másokon segíteni, éppen annak tulajdonítható, hogy valamiféle védekezésből másképp viselkedem kifelé, mint ahogy belül érzek.”

Carl Rogers

²¹ PATAKI, 2001.

2. ÖNISMERETI MODELLEK/ESZKÖZÖK

2.1. A Johari-ablak



A Johari-ablak az egyik legismertebb önismereti modell, ábrája ablakhoz hasonlít, az egyes ablakrészek nyitásával jobban megismerhetjük magunkat.²² Hogyan használjuk? Például így:

A Johari-ablak gyakorlathoz egy hosszú tulajdonságlista tartozik (alapostól a vállalkozó szelleműig), amiből ki kell választanunk azt az ötöt, amely leginkább jellemző ránk. Ezután elküldjük a listát kollégáknak, barátoknak, hogy ők is válasszák ki azt az öt tulajdonságot, amelyek szerintük a legjobban írnak le minket. Az egyezés és a különbségek segítenek az önismeretben (lásd Melléklet). A hatékonyság dimenzióját hozzáadva a Johari-ablakhoz, háromdimenziós kocka vagy rács jön létre.

2.1.1. Nyílt terület, aréna

Az arénában találjuk azokat a tulajdonságainkat, viselkedési módjainkat, érzéseinket, amelyekkel tisztában vagyunk, és amelyeket mások is könnyen észlelhetnek. Azt, hogy a *nyílt* terület mekkora, befolyásolják a korábbi pozitív vagy negatív társas tapasztalataink, a személyiségünk. A nyílt terület nagysága amelletti döntés, hogy őszintén engedjük láttatni saját magunkat.



- Mennyire vagyok transzparens? Ki(k) felé vagyok transzparens?

2.1.2. Rejtett terület

Ide azok a tulajdonságaink, viselkedésmódjaink, érzéseink tartoznak, amelyekkel ugyan mi magunk tisztában vagyunk, azonban mások elöl szándékosan *elrejtünk* (például mert kiszolgáltatva éreznénk magunkat, nem szeretnénk támadási felületet adni, vagy egyszerűen csak védjük a privát szféránkat). A rejtett terület nagyságát befolyásolja többek között a neveltetés, a kulturális környezet. A társas szituációtól, kapcsolattól függően természetesen különböző tulajdonságokat engedünk meg másoknak, hogy észleljenek.



- Milyen viszonyban vagyok magammal?
- Mit az, amit szeretek magamban, és mi az, amit nem?

²² A modellt Joseph Luft és Harry Ingham pszichológus dolgozta ki az ötvenes évek derekán, eredetileg az egyéni hatékonyság mérésére. Az elnevezés kettejük keresztnévének ötvözete.

2.1.3. Vak terület

Ide azok a tulajdonságaink, viselkedési módjaink, érzéseink tartoznak, amelyeket mások ugyan észrevesznek, de amelyekkel mi magunk *nem vagyunk tisztában*, amire „vakok vagyunk”. A nagy vak terület azt jelenti, hogy a trénerként nem vagyunk korlátaink és erősségeink tudatában.

Egy női vezető így vall:

„Én azt tanultam meg a karrierem során, hogy amikor arra van szükség, hogy vezetőként gyorsan fejlődjön az ember, akkor két dolgot kell szem előtt tartani: az egyik, hogy mik a személyes vakfoltjaim, a másik, hogy hol vannak a személyes komfortzónám határai. Nagyon nehéz a saját vakfoltjainkat meglátni, és nagyon könnyű a komfortzónánkba visszatáncolni, mert az emberek azt szeretik, ami ismerős.”

Francisco D'Souza

2.1.4. Az ismeretlen terület

Az ismeretlen terület információi *mindenki számára megközelíthetetlenek* (például tudattalan vágyak, késztetések, elfojtott emlékek). Ide azok a tulajdonságaink, viselkedési módjaink, érzéseink tartoznak, amelyekkel sem mi, sem mások nincsenek tisztában. Csak bizonyos életszakaszokban, életesemények vagy terápiás munka során tárulnak fel, amikor hirtelen tudatosulnak a mindaddig rejtve maradt aspektusok. Ide tartozhatnak olyan képességek is, amelyek még nem derültek ki számunkra, mert nem volt olyan helyzet, ami igényelte volna. Tipikus példa erre a korábban soha meg nem tapasztalt vészhelyzetekben való viselkedés – amit esetleg elképzeltünk, de nem tudtunk meggyőződni erről. A világjárvány – bezártság, kapcsolatok beszűkülése, fizikai korlátozottság vagy akár a home office hatásai – is számos olyan saját viselkedést, reakciót ismeretett fel sokakkal, amelyekkel korábban nem szembesültek.

2.1.5. Az önismeret és mások megismerésének gátjai

Saját magunk jobb megismerésének legnagyobb gátja, ha az önmagunkról alkotott véleményünket *fenn szeretnénk tartani*, és ezért az önreflexiót tudatosan, illetve tudattalanul kerüljük. Nem könnyít a helyzeten, hogy saját magunk ön-szupervíziója időt, energiát igényel, és a szembenézés gyakran kellemetlen érzésekkel jár.

Mások megismerésének szintén sok korlátja van. Az, hogy milyenek látok mást, függ a saját (észlelői) *személyiségjegyeim*től. Milyen attitűddel állok emberekhez, mennyire gondolkodom nyitottan, milyen szinten vagyok empatikus, milyen a saját én-erősségem. Csak az engedheti meg magának, hogy pozitívan viszonyuljon a tőle eltérő értékekkel rendelkezőkhöz, aki biztos saját értékorientációjában.

Mások megismerésének gátját képezik a *sztereotípiák* is. A sztereotipizálás veszélye, hogy viszonylag kevés információból általánosít, beskatulyáz a viselkedés, külső, vallás, foglalkozás alapján. A megítélést tovább árnyalják *pillanatnyi hangulataink* (fáradt vagyok, bal lábbal keltem fel), és szintén torzíthat a *holdudvarhatás*, vagyis az, hogy hajlamosak vagyunk egyetlen pozitív vagy negatív információ alapján ítélni.²³

²³ Több kísérlet alátámasztotta, hogy előnyös külsejű, mosolygó embereket pozitív tulajdonságokkal ruházunk fel.



- Milyen típusú/személyiségű résztvevőket nem tréningeznék szívesen?
- Mit mond ez rólam?
- Mit szeretnék elfogadni? Mit szeretnék elengedni?



1. Önismeretről pasztorálpszichológus szemmel írt, trénerek számára is hasznos tudásanyag: Gyökössy Endre (1989): *Magunkról magunknak*. Református Zsinat Iroda Sajtóosztálya, Budapest.

2.1.6. Ablaknyitogatók: A nyílt terület növelésének lehetőségei

„Tartsd magad tisztán és fényesen: te vagy az ablak, melyen keresztül a világot nézheted.”

George Bernard Shaw



A Johari-ablak egyes részei közötti határok rugalmasak, nagyságuk, arányaik a környezettel való kommunikáció hatására változhatnak. A Johari-ablak területeinek megfelelő fejlesztése az egyéni és társas hatékonyságot is erősíti. A nyílt terület növelhető több módon is.

Kézenfekvő, hogy *visszajelzést* kérünk. Mielőtt elmegyünk otthonról, általában megnézzük magunkat egy lehetőleg teljes alakos tükörben, hogy rendben van-e a ruhánk, hajunk stb. Az életben számtalan ilyen tükör áll rendelkezésünkre. Szűkebb környezetünk, családjunk, barátaink és tágabb környezetünk, kollégáink, feletteseink visszajelzései visszatükrözik, kik vagyunk. A visszajelzés fontos irányjelző, fényében kinyílhat szemünk a vakfoltjainkra. Ugyanakkor fontos megválogatni tükreinket, illetve tudatában lenni, hogy torzíthatnak. Hol túlértékelnek, hol alábecsülnek, mint az elvárásolt kastély tükre, amelyek hol aprónak, hol óriásnak mutatnak. A tréning résztvevőinek visszajelzéseit is érdemes ilyen szemmel nézni.

A nyitás másik módja az *önismeret mélyítése*. Ennek első lépése az önmagunkra való tudatos odafigyelés. Az énkép, vagyis az, hogy önmagunkról mit gondolunk, ekkor kezd cizellálódni. Az önreflexióban összehasonlítjuk, amit megfigyelünk azzal, amilyennek önmagunkat látjuk. Saját önismereti ablak feltöltése – erősségek, fejlesztendő területek, saját célok a pontosítása a trénerképző során prioritás. Az én-tudatosság ugyanakkor nem a képzés végére kipipálandó cél, hanem egy soha véget nem érő utazás kezdete. Az önreflexív gyakorlottság kihat a személyes hatékonyságra, beleértve az önszabályozás és a tudatosan szabályozott önbemutató képességét,²⁴ vagyis képesek leszünk tudatosan bővíteni a zárt területet. A személyiségünket nem tudjuk kicserélni, de az, hogy milyen vonásait hozzuk előtérbe, milyen szerepünkben jelenünk meg, az változtatható.²⁵ Ezt segíti többek között a szupervízió, intervízió való rendszeres részvétel.

²⁴ PATAKI 2013.

²⁵ KAJTÁR 2019, 129.

Végezetül: nyithatunk úgy is, hogy *megmutathatjuk* másoknak az addig fel nem tárt, mélyebb oldalunkat, továbbá felhozhatunk elemeket az ismeretlen részből, *terápia* segítségével. A nyitott terület tágítása nagyobb lehetőséget nyújt az egyén kiteljesedéséhez, de senkinek nem áll csak arénaterületből az élete, mindig marad egy magunknak megtartott, privát szféra, ahova mást nem engedünk be, egy olyan rész, amire vakok vagyunk, és olyan is, ami teljesen felfedezetlen marad.



A Johari-ablakot sokan tekintik úgy, mint egy érdekességet, holott valójában nagyon is gyakorlatias modell, egyben eszköz is.

Valójában – kis túlzással – ahány kapcsolatunk van, annyiféle a Johari-ablakunk is. A kapcsolat minősége, bizalmi szintje szabja meg, ki felé mit tárunk fel – és azt is, kitől kérünk, vagy legalább fogadunk el őszinte visszajelzéseket, amelyek vakfoltjainkat csökkentik.

Mást osztunk meg régi barátainkkal, és mást egy újszülött baráttal. Mást tud rólunk régi munkatársunk, és mást az, akivel kevesebb kontaktusunk van. Elfogadjuk a kritikát az egyiktől, és ellenállunk, ha ugyanazt mástól halljuk.

Bár az aréna növelése pozitív célként hangzik, sosem kerül oda át minden tulajdonságunk. Már azzal is sokat tettünk önismeretünk fejlesztése érdekében, ha pl. az ismeretlen területet csökkentjük, és a rejtett területre „csúsztatjuk át”.

Mit jelent ez a tréningkontextus szempontjából? Trénerként folyamatosan kerülünk olyan helyzetekbe, amikor

- visszajelzéseket kérünk és kapunk,
- váratlanul felmerülő újkeletű problémák, nehézségek megoldásával feltárhatjuk ismeretlen területünk újabb részeit,
- olykor szükséges lehet rejtett területünk megosztása is (pl. társtréningekkel, de akár résztvevőkkel is),
- újabb és újabb kihívásokat tudatosan vállalva (pl. korábban nem tartott tréningek, vagy nehéznek tűnő gyakorlatok) tágíthatjuk az arénát, csökkentjük az ismeretlen területet,
- visszajelzéseinkkel támogathatjuk a résztvevőket is abban, hogy vakfoltjaik, ismeretlen területeik összehúzódjának, vagy éppen tudatosan vállalják rejtett zónáik bizonyos tartalmait – áttéve azokat az arénába.

A tréningeken használt, gazdagon rendelkezésre álló (többnyire viselkedésalapú) kérdőívek is komoly támogatást jelentenek a vakfolt vagy akár az ismeretlen terület feltárásában, és nem csupán a résztvevőknek, hanem a trénernek is hasznosak.

Ezek egyikét – a DISC-tipológiát – mutatjuk meg a következőkben.

2.2. A DISC-tipológia²⁶

2.2.1. DISC általános jellemzői



Eddig bemutattuk azt, hogy miért lényeges szempont, hogy megismerjük magunkat, hogy ez is hozzásegítsen ahhoz, hogy könnyebben kezelhessünk másokat. Ebben nyújt segítséget a DISC-rendszer is, mely egy olyan séma, amely alapján az emberi viselkedésjegyek jól elkülöníthetők, könnyen alkalmazhatók és a rendszer által leírt karakterek jól megfigyelhetők a mindennapokban.

²⁶ Bővebben lásd például: PONGOR Orsolya – NAGYBÁNYAI NAGY Olivér – HADARICS Márton (2014): *DISC – A mindennapi kommunikáció és viselkedés titka*. Psidium Onlineszettek Kft.

A DISC-rendszer kiindulási pontja, hogy viselkedésünket

- a problémák és kihívások,
- az emberek, a változások, valamint
- a szabályok kezelésének módja határozza meg.

A DISC elmélete abból indul ki, hogy mindennapjainkban mindannyian valamilyen viselkedési stílust használunk, amelyek megfigyelhetők és többször tetten érhetők. Alapvetően négy stílust különböztetett meg, amelyeket egy-egy színnel társított:

D – Dominance – Domináns (Piros)
 I – Influence – Befolyásoló (Sárga)
 S – Steadiness – Kitartó (Zöld)
 C – Compliance – Szabálytisztelő (Kék)

Mindannyiunk viselkedésében megtalálható mind a négy, a későbbiekben bemutatott típus, csak ezek mindenkiben más-más arányban vannak jelen. Vannak tehát jellemző és kevésbé jellemző jegyek. Fontos hangsúlyozni, hogy egyik viselkedési mintázat sem jobb a másiknál, mindegyiknek megvannak az előnyei és a hátrányai is.

Nézzük meg először, hogy honnan is indult a DISC kidolgozása! A terjedelmi korlátok miatt azonban csak röviden taglaljuk a történeti előzményeket. William Marston a jungi tipológia²⁷ alapjaira építkezve alakította ki saját modelljét, a személyiségjegyek kezdőbetűi alapján elnevezett DISC-rendszert.

Két tengely mentén határozta meg a viselkedés jellemzőit. Szerinte a személy lehet introvertált, vagyis aki befelé irányítja energiát, inkább a belső világ felé fordítja figyelmét, megfontolt, lassabban reagál, kevesebb, de mélyebb kapcsolatai vannak. Ezzel szemben az extravertáltak szociálisabbak, sokkal inkább a külső világ van rájuk hatással, keresik az újat, ismeretlent, több felszínes kapcsolatuk van.

Az elmélet másik dimenzióját a személyt körülvevő környezet megítélése alkotja, amely lehet barátságos, amelyben jól érezhetjük magunkat, vagy sokkal inkább megoldandó feladatnak értékeljük azt.

Alapok:

Hippokratész (Galenus): a 4 őselem: levegő, föld, víz, tűz – minden személyiségen belül túlsúlyban van valamelyik.

Típusok:

- **Kolerikus** (gyorsan jön és tartós az érzés) - TŰZ
- **Szangvinikus** (gyorsan jön, gyorsan megy az érzés) - LEVEGŐ
- **Melankolikus** (lassan jön és tartós) - FÖLD
- **Flegmatikus** (lassan jön, gyorsan megy) - VÍZ

(A fentiek különösen a negatív érzések esetében figyelhetők meg jól.)

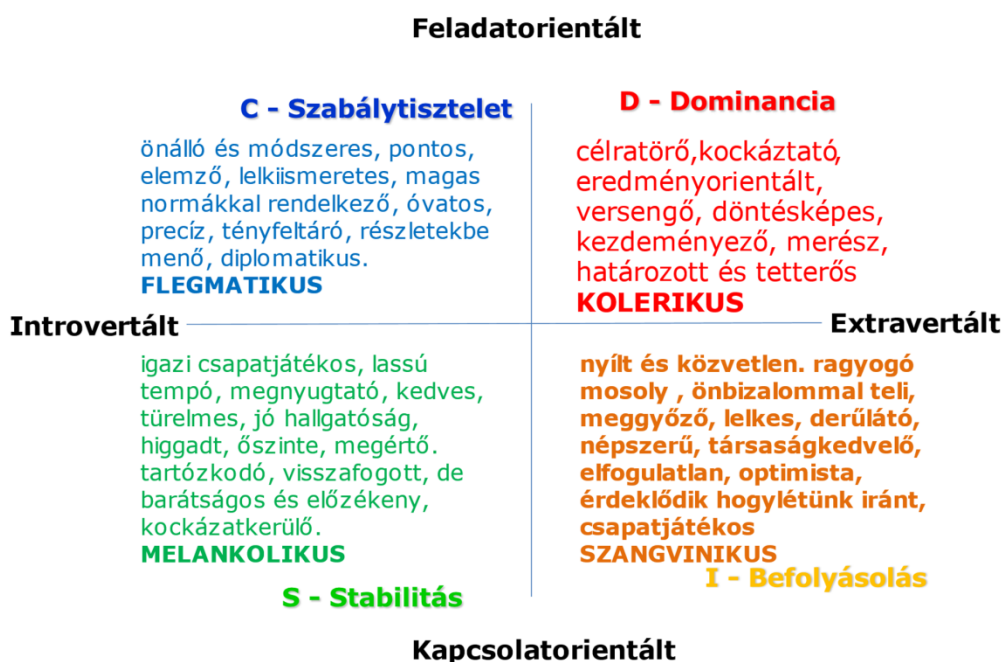
²⁷ Jungi tipológia: A viselkedés jobb megértése érdekében személyiség típusokat határozott meg két tényező, az attitűd és a funkció mentén. Az attitűd az ember külső vagy belső világhoz való viszonyát értékelte (extroverzió, introverzió). A funkció mentén négy elemet különböztetett meg: érzés, gondolkodás és az érzékelés, intuíció.

Extraverzió – Introverzió

Honnan vesszük az energiát?

- Kívülről, ha lassú a belső ingerületátvitel (extravertált) és
- belülről, ha gyors az ingerület továbbítása az idegrendszerben (introvertált).

Az alábbi ábra szemlélteti, hogyan helyezkednek el a tengelyek és az egyes típusok egymáshoz képest:



2

Forrás: Bajnok 2014

2.2.2. A DISC színei



C – Szabálytisztelő (Kék)

Szabálytisztelő	
minőségorientált	rendszerető
precíz	pontos
módszeres	alapos
kritikus	logikus
diplomatikus	

A szabálytisztelő kékek erősen feladatorientáltak, maximális precizításra törekszenek. Introvertáltak, befelé fordulóok, vagyis gyakran elemeznek, értékelnek, mielőtt bármibe is belekezdenek.

Számukra a fő cél a 100%-osan tökéletes megoldás elérése, minden feladat esetében erre törekszenek. Rendszerben gondolkodnak, és az összefüggéseket igyekeznek keresni. A tényekre támaszkodnak, és mindent megtesznek annak érdekében, hogy megalapozottan, minden részletet figyelembe véve tudjanak dönteni. Ez viszont sok időt vesz igénybe, ezért lassan, megfontoltan alakítják ki a véleményüket és döntéseiket. Sokszor listát készítenek a feladataikról – különösen a fontosabb tárgyalások előtt –, amelyet követnek is. A kékek szabálytisztelők, kritikusak, minden hibát észrevesznek a saját és más munkájában egyaránt. Magukkal szemben is ugyanolyan kritikusak, mint másokkal, másfelől viszont érzékenyek mások kritikáira. Ebből adódik a frusztrációjuk is. Legnagyobb félelmük, hogy helytelenül jártak el, mert átsiklottak valami felett, vagy nincs igazuk. Rosszul tűrik, ha valami kiszámíthatatlan, vagy váratlanul merült fel. Mivel az információ feldolgozásához számukra több idő kell, ezért döntéseiket is lassabban, körültekintőbben hozzák meg. Ebből adódóan nehezen tűrik a gyors változásokat. Mivel döntéseiket leginkább a tényekre alapozzák, az érzelmek és a szubjektivitás zavaróak számukra, nehezen boldogulnak velük.

Kommunikációjuk általában kimért, tárgyilagos, igyekeznek a lényegre szorítkozni, egyúttal diplomatikusak. Gyakran kérdeznak, igyekeznek tisztázni a körülményeket, és nem szeretik a bratyizást. A személyeskedést kerülik, szeretik inkább tisztázni a szituációt. Mind fizikailag, mind érzelmileg távolságtartók. Pontosán idéznek, ügyelnek a részletekre. Jobban szeretik az írásbeli kommunikációt, főként azért, mert nyoma marad. Mielőtt megszólalnak, igyekeznek átgondolni, hogy mit szeretnének. Keveset gesztikulálnak, visszafogottak, csendesesen beszélnek. Nem szeretik, ha beleszólnak mondanivalójukba, nem szeretik a fizikai érintéseket, illetve azt, ha valaki túlzottan közvetlen velük. Sokat kérdeznak, az apró részletekbe is belemennek, a bizonyosság érdekében többször is visszakérdeznak.

Külsőségek

Külsőségekben két típusuk létezik. Az egyiknek megjelenésében is a precizitás a fő szempont, élére vasalt minden ruhájuk, a klasszikus stílust képviselik. Általában nagyon jól öltözöttek, nem a márka vonzza őket, sokkal inkább a praktikum dominál náluk minden helyzetben, a ruhát és a környezetet illetőleg egyaránt. A másik típus szerint nem különösebben lényeges szempont a megjelenés, így ők lezserebben öltözködnek. Mivel elsősorban a praktikum fontos számukra, előfordulhat, hogy hanyagok. Gyakran viseltes ruhákban mutatkoznak, hiszen úgy gondolják, hogy csak az elvégzett munka minősége határozza meg őket. Irodájuk, lakásuk is a praktikum köré szerveződik.

Hogyan kezeljük?



Nagyon fontos számukra a szakmai hozzáértés. Megnyerhetjük őket magunknak, ha határozottak és szakmailag felkészültek vagyunk, továbbá praktikus megoldásokat javasolva tudunk válaszolni a kérdéseikre. Nagy alaposággal fognak mindenre viselkedni, sokszor kritikus hangvétellel. Szeretik, ha kézzelfoghatóak a dolgok, és egyértelmű válaszokat kapnak. Az érzelmeket ugyanakkor nehezen értik, ilyenkor inkább szkeptikussá válnak. A kék típusnak is szüksége van időre, amíg összeszedi a gondolatait, ezért ne sürgessük. Ha mégis ez történne, zárkózott és kritikus lesz, igyekszik kivonni magát a feladatokból.

D – Domináns (Piros)

Domináns	
versengő	célorientált
irányító vezető	sikervezérelt
önálló	arrogáns
stratégiában gondolkodó	

A domináns pirosak egyszerre feladatorientáltak és extravertáltak. Szeretik a kihívásokat, mindig kell nekik egy cél, amiért küzdeniük kell, amit el kell érni, de ezek a célok akkor a legjobbak, ha egyúttal gyors megoldásokkal szolgálhatnak. Minél nagyobb a kihívás számukra, annál nagyobb teljesítményre képesek.

Döntéseiket illetően a fő szempont, hogy hatékonyak legyenek, a rendelkezésre álló információk alapján az optimális döntést hozzák meg, amely során csak a legfontosabb kulcspontokra koncentrálnak. Sokszor már csak a végleges döntést közlik környezetükkel. A dominánsak a cselekvés emberei, határozott, lényegre törő viselkedésükben és kommunikációjukban egyaránt, és természetesen mindennek úgy kell lennie, ahogy ők elképzelték. Feladatorientáltak, így mindig a kitűzött cél lebeg a szemük előtt, melyet elsőként akarnak elérni. Nemcsak másokkal, magukkal is ugyanúgy versenyeznek, és ez látszik a maguk elé állított kihívásokban is. Igyekeznek előre addig, amíg el nem érik a csúcst. Munkájukban nincsenek szintek, csak nyertes és vesztes.

Fontos számukra a teljesítmény, büszkék is arra, amit elérték. Ez alapján szerintük kijár nekik a tisztelet, de ugyanígy respektálják más teljesítményét is, viszont csak azt ismerik el, aki le is tett valamit az asztalra, és azt saját erejéből érte el. Általában csak ezeknek az embereknek a véleménye érdekli őket, akikre felnéznek, akiket elismernek. A többiek véleménye nem számít különösebben, viszont nehezen viselik, ha átnéznek rajtuk, és nem ismerik el őket.

Kommunikációjuk direkt, pont ezért a konfliktusoktól sem riadnak vissza. Véleményüket hamar kialakítják, és az nagyon lényegre törő. Hangjuk erős, kimondottan hangos, tiszta és magabiztos. Türelmetlenek, azonnali választ várnak, nem szeretnek várni és részletekbe menően foglalkozni a dolgokkal. Szóbeli és írásbeli kommunikációjukban egyaránt lényegre törők, a legfontosabb részekre koncentrálnak. Nem futnak felesleges köröket, a megszólítást és az elköszönést is szűkre szabják, csak arra szorítkoznak, ami feltétlenül szükséges. Ha valami nem tökéletes, azonnal megjegyzést tesznek rá.

A pirosak egyik fő célja, hogy irányítsák és kontroll alatt tartsák környezetüket. Ebből adódóan pont az a legnehezebb helyzet számukra, ha elvesztik a megszerzett kontrollt környezetük felett. Saját autonómiájuk rendkívül fontos számukra, nagyon rosszul viselik a szoros felügyeletet és azt, ha nincs döntési lehetőségük. Nehezen viselik az aprólékos munkát és a döntés előadását, vagy azt, ha nincs számukra kitűzött cél. Talán a legnehezebben a rutinfeladatokat viselik.

Külsőségek

Szeretik kifejezni a dominanciájukat – minden tekintetben. Ha van rá módjuk, akkor megjelenésükben is dominánsak, ezt már messziről látni fogjuk. Fontos számukra, hogy megjelenésükben a professzionalizmus és a hatékonyság tükröződjön. Ebből adódóan az üzleties és elegáns viselkedés áll hozzájuk közel, amely nők esetében erős sminkkel is párosul. Szeretik az egyedi vagy a drágább darabokat, melyek az elért sikert szimbolizálják. Szeretik az értékes egyedi tárgyakat,

szobájukban, irodájukban biztosan kiteszik a megszerzett díjakat, okleveleket. A legfontosabb, hogy érzékelhető legyen az erő és a dominancia.

Hogyan kezeljük?



Kezdetben hűvösek, távolságtartók, akár kötekedők is lehetnek. Mások számára közömbösnek, kimértnek, nagyképűnek tűnhetnek. Nem erősségük az empátia, és hogy mások érzéseire tekintettel legyenek, csak a számukra fontos információt és céljaikat tartják szem előtt. Nem szeretik, ha mondandójukba vágna. Ismerjük el professzionalizmusukat és nagyságukat, és adjuk meg az elvárt tiszteletet. Nehezen viselik a mellőzöttséget és a kritikát. Hagyjuk meg nekik a jogot, hogy nyíltan kifejezhessék véleményüket. Minél hamarabb vívjuk ki az elismerésüket, annál könnyebb dolgunk lesz. Tiszteletet vívhatunk ki náluk profizmussal, ha megmutatjuk, hogy mi vagyunk a terület szakértői, és ha „kemény” partnerek vagyunk, továbbá gyorsan, célratorően reagálunk felvetéseikre.

I – Befolyásoló (Sárga)

Befolyásoló	
lelkes	pozitív
rugalmas	flexibilis
kreatív	társaságkedvelő
bőbeszédű	

A befolyásoló sárgák egyrészt extravertáltak, vagyis kifelé, a külvilág felé fordulnak, szeretik az új, izgalmas, változatos dolgokat. Másrészt kapcsolatorientáltak, tehát a társas kapcsolatok a legfontosabbak számukra.

Érdeklődésük középpontjában az emberi kapcsolatok állnak, szeretnek beszélgetni, lelkesek, élénkek. Alapvetően pozitív személyiségek, nyitottak, közvetlenek. Szeretnek a középpontban lenni, lételemük a fesztelen hangulat kialakítása és az ebből következő népszerűség. Az elismerés iránti igény, környezetük elbűvölésének szándéka kiemelt jelentőséggel bír számukra. Ennek ellenkezője, a magány a legfrusztrálóbb számukra, főleg akkor, ha visszautasítják vagy mellőzik őket. A konfliktusokat szintén nehezen viselik e lelkes, pozitív személyiségek. Lendületesek, sokszor több mindent csinálnak egyszerre, nem is bírnak huzamosabb ideig egy dologra koncentrálni. A rutin és a sémák kínzásoként hatnak számukra, főleg akkor, ha egyedül kell megcsinálniuk valamit, illetve ha feladataikat feszes, szabályozott környezetben kell végezniük. Csapatban szeretnek dolgozni, olyan emberekkel, akikkel jól érzik magukat, és elérhetik a társas presztízst. Mindig új, közös élményekre vágynak.

Alapvetően spontánok és impulzívok, döntéseiket aktuális érzelmeik alapján hozzák meg. Ezek, ebből adódóan, sokkal inkább szubjektívek, és az aktuális hangulatuktól függenek. Ha a hangulatuk változik, vele együtt változnak a döntéseik is. Kevésbé fontos számukra a tényszerű, megalapozott döntéshozatal, ők ennél sokkal lendületesebbek.

Nagyon jó kommunikációs készséggel rendelkeznek, jól tudnak másokat meggyőzni. Szívesen lelkesítenek, rábeszélnek, viszont akár manipulálnak is. Gyakran nem gondolják át, mit is mondanak, ezért a titkokat nehezen tartják meg: gyakran elszólják magukat, de véletlenül sem

rosszindulatból. Mesélnek, kiszíneznék minden történetet, elkalandoznak, közbevágunk, hiszen mindenről eszükbe jut valami másik történet vagy ötlet. Csaponganak, és beszélgetés közben több más dolgot is csinálnak. Hevesen gesztikulálnak, és érzékletesen, tele érzelmmel mesélik el történeteiket. Mindenre mosolyognak, mimikájuk gazdag, kifejező, nem rejtik el érzelmeiket. Az emberek első benyomása általában nagyon pozitív velük kapcsolatban. Mivel a kapcsolatok fenntartása fontos számukra, ezért személyesen vagy szóban igyekeznek intézni dolgaikat.

Külsőségek

Általában középpontban, beszélgetve találjuk őket ott, ahol sok ember van. Szeretik a változatos-
ságot, a világos színeket, és ez környezetükre is igaz. Munkahelyükön is hasonlóan alakítják ki a környezetet. Úgy gondolják jó, ha minden elől van, könnyen elővehető, ugyanakkor ez sokszor kaotikus hatást kelthet a kívülállók számára. Sokszor átrendezik, változtatják környezetüket (irodát, lakást), illetve gondoskodnak róla, hogy nyílt közösségi terek legyenek körülöttük, ahol sok ember elfér.

Hogyan kezeljük?



A sárgák nagyon kedvesek, barátságosak, mosolygósak, sokat beszélnek. Legfőbb feladat velük kapcsolatban a hosszúra nyúló történeteiket kordában tartani, hogy megmaradjunk az eredeti témakörnél. Tartsuk őket mederben, és ne engedjük őket elkalandozni, mert nagyon hosszú útra mehetünk velük. Beszélgetés közben ne szóljuk le őket, térjünk vissza a tárgyra, de maradjunk barátságosak. Dicsérjük meg ötleteiket, felvetéseiket. A kapcsolat kialakítása nagyon fontos számukra, ha használjuk az általuk mondott kifejezéseket, szavakat, akkor megnyerhetjük őket magunknak. Legyünk velük kapcsolatban megbízhatók.

S – Kitartó (Zöld)

Kitartó	
türelmes	érzékeny
csapatjátékos	megbízható
halogat	lojális
nem szereti a változást	

Alapvetően a kapcsolat- vagy emberorientáltak közé tartoznak. Fontos számukra a kontaktus, azonban mivel introvertáltak is, ezért a sárgáktól eltérően sokkal inkább a stabil, mélyebb emberi kapcsolatokat preferálják. Több figyelmet fordítanak saját gondolataikra, érzéseikre, és kevésbé koncentrálnak a másokkal való interakciókra.

A biztonság és a béke a legfontosabb számukra, visszafogottak, nem szeretnek a középpontban lenni, türelmük kiemelendő. Kölcsönös együttműködésre és elfogadásra vágnak, bizalom alapuló, hosszú távú kapcsolatokat igyekeznek kialakítani. Nehezen viselik a konfliktust, sokkal inkább igyekeznek azt elkerülni. Mindenkiel kedvesek, türelmesek, szeretnek csapatban dolgozni. Ha valamibe belekezdnek, azt végig is viszik, hiszen kitartóak, a csoporthoz hűségesekek.

Általában ők lesznek a biztos pont, egyrészt a csoport, másrészt a barátok is mindig számíthatnak rájuk. Mivel a biztonság központi kérdés számukra, ennek hiánya fogja őket leginkább frusztrálni. Nehezen viselik, ha a munka hektikus, vagy folyamatosan változó környezetben kell megfelelniük. Ugyanígy nehezen viselik az agresszív, domináns embereket is, hiszen nem szeretnek konfliktusba kerülni, vagy versenyezni másokkal. Ezekben a helyzetekben inkább passzívvá válnak. Sokat kibírnak, és mivel nem szeretik a konfrontációt, gyakran tűrnek is. Fenntartásaikat nem osztják meg, ha viszont egyszer „betelik a pohár” náluk, akkor kifakadnak és nincs visszaút számukra. Munkakörnyezetben az ilyen kifakadásnak például sokszor munkahelyváltás lesz a következménye.

Döntéseik meghozatalakor figyelembe veszik, hogy azok milyen hatással lesznek másokra. Nem szeretik azonnal meghozni a döntéseiket, sokszor halogatják ezt. Eközben szeretik kikérni környezetük véleményét, nem veszik szívesen ilyenkor, ha nyomást gyakorolnak rájuk. Óvatosak, kis lépésekben haladnak előre. A biztonság igénye kihat a munkájukra is, szeretik a rutint, és nehezen viselik a hektikus időszakokat. Leginkább a csapat biztos tagjaként tekintetünk rájuk.

A kommunikációra is általában a visszafogottság jellemző. Csendesek, jól követhetők, sokszor inkább megfigyelnek vagy kérdeznek. Nem szeretnek konfrontálódni és megbántani másokat, ezért sokszor vagy túlságosan becsomagolják a mondanivalójukat, vagy passzívvá válnak. Senkinek nem akarnak a terhére lenni, már előre bocsánatot kérnek, igyekeznek a legkevésbé sem zavarni másokat. Nonverbális kommunikációjuk ugyanezt sugározza, nem akarnak zavarni, megfontoltak, óvatosak. Érzelmeket nem szeretnék rázúdítani a környezetükre.

Külsőségek

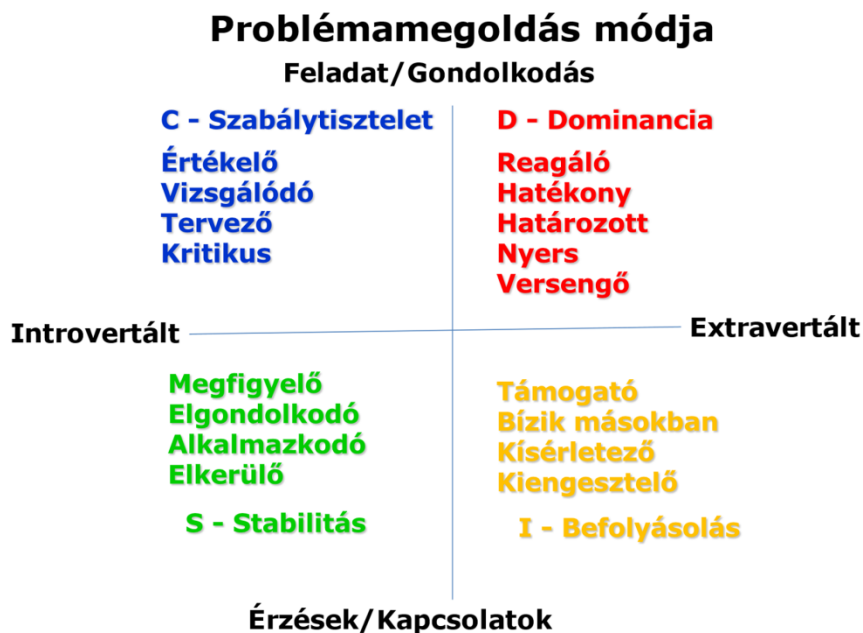
Környezetükben is az a legfontosabb, hogy nyugalmat sugározzanak, és természetesen legyenek. Környezetükben megtaláljuk azokat, akik fontosak számukra (például: fotók, gyerekek által készített rajzok, ajándékok), és mindent megtesznek, amitől otthonosan érezhetik magukat: növényeket ápolnak, cukorkát tesznek ki íróasztalukra, nyugodt beszélgetősarkot alakítanak ki otthonukban. Öltözködésükben a legfontosabb a kényelem és a praktikum, megjelenésük visszafogott, inkább a konformista stílust képviselik. Nem szeretnek kitűnni a tömegből.

Hogyan kezeljük?



Mindig nyugodtak, barátságosak, sokszor a háttérből követik a történéseket. Több idő kell nekik, hogy összeszedjék gondolataikat, és megosszák álláspontjukat. Hagyjunk erre időt nekik, ne sürgessük őket! Igyekeznek meghúzni magukat és elvegyülni a csoportban. Ha már biztonságban érzik magukat és feloldódnak, könnyebben elmondják véleményüket, ötleteiket, tapasztalataikat. Legyünk megbízhatók és következetesek, ez adja meg az alapot a kapcsolat kialakításakor. Sokszor csendesek, nem nyilvánítják ki érzelmeiket. Figyeljünk oda rájuk, ne „tűnjenek el” a csoportban (ez egyébként a pirosaknak a legnehezebb). Ha nem érzik magukat biztonságban, teljesen visszavonulnak, és megmakacsolják magukat.

Röviden összehasonlítva néhány fontos szempont szerint az egyes típusok



3

Forrás: Bajnok 2014

Kommunikációs stílusa - Mire figyel?



4

Forrás: Bajnok (2014)

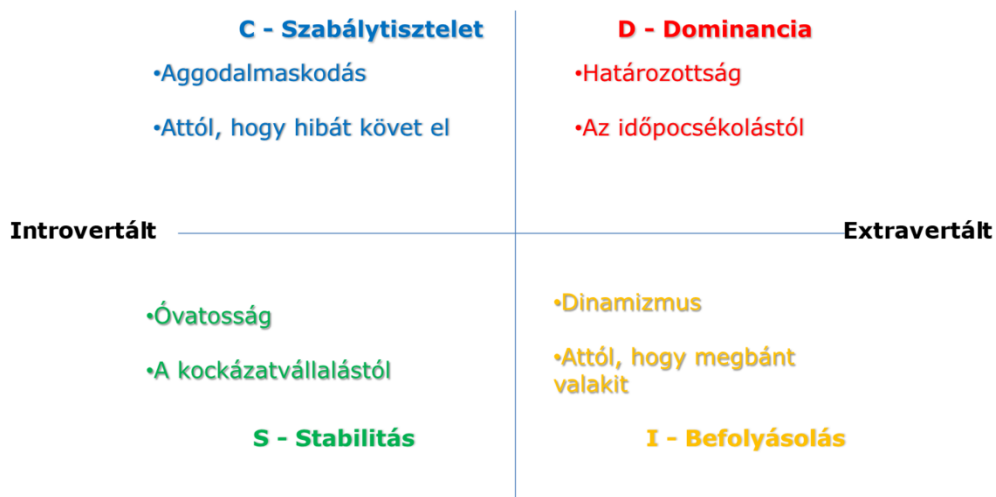
Jellemző érzelmek



5

Forrás: Bajnok 2014

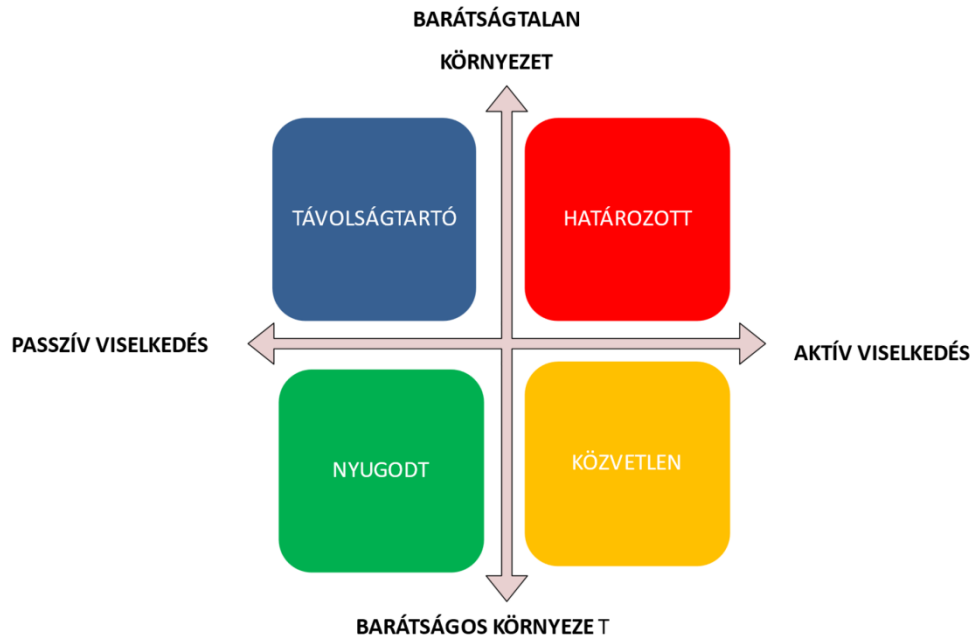
Jellemző vonása - Mitől tart?



6

Forrás: Bajnok 2014

Foglaljuk össze: milyen környezetben, hogyan viselkednek az egyes típusok?



8

Forrás: Bajnok 2014

Mi történik stresszhelyzetben?

Először felerősödik a domináns alapstílus, majd **az elhúzódo stresszállapot fokozódásával az ellenkezőjébe** fordul át:

- **Piros:** Kivonul a helyzetből, befelé fordul, elengedi a célokat.
- **Sárga:** Kerüli a társaságot és „elérhetetlenné” válik (még a mobilját is kikapcsolja).
- **Zöld:** Váratlanul kitör, az asztalra csap.
- **Kék:** Hanyaggá, felületessé válik, érzelmi kitörésekkel.

2.2.3. Árnyalatok



Valójában igen ritkák a tiszta típusok: mindannyian különböző tulajdonságok, magatartások, reakciók egyedi, csak ránk jellemző egésze vagyunk. Az egyes tiszta típusok előfordulásának gyakorisága a felmérések szerint az alábbi:

A 4 DISC TÍPUS = 4 fő faktor **D**ominance, **I**nfluence, **S**teadiness, **C**ompliance.

Fentiekből kapta a rendszer a nevét: **DISC**

Tiszta típusok

Tiszta **D**: a népesség **1,2%**-a

Tiszta **I**: a népesség **1,0%**-a

Tiszta **S**: a népesség **0,9%**-a

Tiszta **C**: a népesség **0,3%**-a

Leggyakrabban fordul elő a két vagy több stílus keveredése.

41

Nézzük az árnyalatok tipikus eseteit az alábbi csoportosításban:

- két domináns szín keveredése, ill.
- három szín erős jelenléte oldaláról.

Két szín esetében:

D – I Meggyőző

A meggyőző típusban a D céltudatossága párosul az I lelkesedésével, így ők általában erőteljesek, tettekre készek. Jók kommunikálnak, ezért mások motiválása nem jelent gondot számukra. Gyakran ők az elsők, akik elindulnak, a többiek csak követik őket. Alapvetően jól vezetnek csapatokat, azonban a dominancia és a kontroll iránti igényük miatt sok konfliktust is előidéznek. Megvan bennük a dominánsok célorientáltsága, azonban elismertségre, népszerűsége is vágynak, melyből adódóan többször odafigyelnek a másik fél igényeire is. Ők már sokkal inkább bevonnak mást is a döntéseikbe, mint a tisztán dominánsak, főleg azért, mert az aprólékos munkával nem szeretnek foglalkozni, de ennek fontosságát szem előtt tartják. Minden területen változatosságra van szükségük.

Ha a D (Piros) és az I (Sárga) mellé még társul egy S (zöld) is, az általában a nyugodtságot hozza magával. Egy magabiztos, megfontolt, célorientált személy lesz, aki jól tudja mozgósítani csapatát, megtartva az együttműködést.

I – S Együttműködő

Az együttműködő típusban az S (zöld) hozza magával a kitartást és a megbízhatóságot, míg az I (sárga) az ötleteket, a kreativitást és a kapcsolatokat. Számunkra a legfontosabbak az emberi kapcsolatok, szeretnek emberek között lenni, ez az, ami meghatározza a reakcióikat. Jó kapcsolatteremtő képességgel rendelkeznek, és folyamatosan törekszenek ezek fenntartására is, hiszen

fontos, hogy szeressék őket. Éppen ezért a konfliktusokat igyekeznek mindenáron elkerülni, ebből következően gyakran nem tudnak nemet mondani. Feladataik tekintetében viszont szétosztottak, feledékenyek. A precizitás nem erősségük, sokkal inkább a csoportos feladatokban érzik jól magukat, segítőkészek. Inkább beosztott típusok, döntéseiket is konzultációs alapon hozzák meg, ettől függetlenül a problémamegoldáshoz szükséges technikák kidolgozásában hatékonyak.

Amennyiben a C (kék) is csatlakozik a két kapcsolatorientált részhez, úgy a személyiségben már jóval hangsúlyosabb szerepet kapnak a keretek és azok követése. Ez esetben a stabilitásnak is fontos szerepe lesz.

S – C Összehangoló

Az összehangoló típusban az S (zöld) a stabilitást, a megbízhatóságot képviseli, míg a C (kék) a magas minőséget és az elvárásokat. Módszeresek, precízek az utolsó részletig, melyre csak rátesz a kitartásuk. Nagyon higgadtak, megfontoltak, kiegyensúlyozottak, betartják a szavukat, korrektek, viszont egyúttal gyanakvók is. Introvertáltak, és ebből adódóan nem kezdeményezők, viszont jól alkalmazkodnak a körülményekhez. Inkább megvárják, amíg a másik fél kezdeményez, és ahhoz igazodnak. Az újdonságot, a gyors változtatásokat nehezen tűrik, ragaszkodnak a megszokott, stabil keretekhez, a komfortzónájukból nem szeretnek kilépni. Igyekeznek a dolgikat összehangolni és az információkat összeegyeztetni. Az alapos döntéshozatalhoz viszont idő kell, lassan, megfontoltan döntenek. Alapvetően nem vezető típusok, viszont az elemző-értékelő munkában nagyon jók.

Abban az esetben, ha egy D (piros) is csatlakozik ehhez a konstellációhoz, jó hatással lehet a döntéshozatalukra, illetve a céltudatosságukra. Így ő kitartó, szívós személy lehet, aki megfontoltan, de biztosan halad a célja felé.

D – C Megvalósító

A megvalósító típusai a feladatorientáció dimenzióján helyezkednek el, ezért ezek lesznek a személyiség fő meghatározói. Ebből adódóan a megvalósító erősen teljesítménycentrikus. A D (piros) oldal képviseli a kihívások keresését, a karriercélokat, míg a C (kék) hozza magával a maximalizmust, a precizitást és a minőségre törekvést. Ez a típus kivételesen hatékony lehet a munka világában, ezért a megvalósítók sokszor munkamániások. Ezek a tulajdonságok azonban sok belső konfliktussal is járhatnak, hiszen a megalapozott információgyűjtés vetekszik a türelmetlenséggel. Nyitottak az új trendek, ötletek felé, és szeretik kidolgozni a lehetséges utakat, hiszen gyorsan fel tudják mérni, hogy milyen lehetőségeik vannak, és hogyan lehet megoldani a problémákat. Képesek rendszerben és stratégiában gondolkodni, egyben azokat kidolgozni. Társas kapcsolataikban ridegek és tartózkodók lehetnek, a kapcsolatok kevésbé jelentősek számukra.

Ha egy I (sárga) csatlakozik a felálláshoz, akkor ez a személyiség kapcsolati oldalát erősíti. Ők hatékonyabban vonják be a munkatársakat a feladatok megoldásába és irányítják a csapatot. Azért a legfontosabb számukra továbbra is a magas minőségben elvégzett munka marad, amelylyel gyorsan, hatékonyan érik el a célt.

A fentieknél rövidebben tekintsük át a három színnel jellemezhető típusokat:

D - I - S (piros-sárga-zöld)

- Belép egy passzív, lassabb elem (S: zöld).
- „Lassú víz partot mos.”
- A D és I dinamizmusa nyugalommal párosul.
- Türelmes és eltökélt.
- A céltudatosság és a kapcsolatok szerepe megmarad.

I - S - C (sárga-zöld-kék)

- Két introvertált dimenzió fékezi a sárga pörgését.
- Nyitott, kíváncsi, de erősebben ragaszkodik a megszokott keretekhez.
- A stabil háttér megmaradása esetén szívesen, de nem túl gyakran lép ki a komfortzónából,
- Visszafogott, megfontolt.

S - C - D (zöld-kék-piros)

- Két introvertált dimenzió fogja vissza a D/piros aktivitását.
- Jellemzően feladatorientált.
- A döntéshozatali potenciál magas, együtt a maximalizmussal (megalapozott döntések).
- A fentiek nyugodt tempóval párosulnak.
- Nem csak a célt tűzi ki és látja végig, hanem a lépéseket is aprólékosan tervezi meg.
- Eltökélt, kitartó, szívós, türelmes, „kivár”.

C - D - I (kék-piros-sárga)

- Feladatorientált, de kapcsolatépítő is: mások bevonásával éri el az eredményeket.
- Kiosztja a feladatokat, **delegál, majd inspirál, ösztönöz + ellenőriz is.**
- Cél- teljesítmény-minőség a prioritás.

Mit jelenthet egy tréner számára a saját DISC-je? Ahogy a bevezetésben említettük, nincs jó vagy rossz DISC-típus – ennél izgalmasabb a kérdés: milyen helyzetekben jelent előnyt 1-1 szín dominanciája, és mikor lehet hátrányos, vagy akár veszélyes?



- Milyen előnyökkel jár a domináns színem?
- Mire fontos vigyáznom, ha piros/sárga/zöld/kék a meghatározó színem?

A teljesség igénye nélkül tekintsük át a tréninghelyzetet, a tréneri szerepre fókuszálva:

Színem	Előnyök tréninghelyzetben	Fontos vigyáznom arra, hogy...
Piros	<ul style="list-style-type: none"> – Strukturált, célirányos tréningeket tartok. – Az eredményességre fókuszálok. – Kezembem tartom a folyamatot, a csoportot. – Határozott fellépéssel teremtem meg a résztvevők bevonását, aktivizálását. – Pörgős, mozgalmas és tartalmas programokat tervezek és tartok. – Határozottan kezelem a változásokat. – Határozottan tudok nemet mondani. 	<ul style="list-style-type: none"> – hajlamos lehetek az időkeretek tartása érdekében félresöpörni témákat, felvetéseket. – véleményemet túl határozottan képviselhetem. – türelmetlen lehetek azokkal, akik lassabb tempóban haladnának. – túlsúfolhatom a programot, kevés időt tervezek egyes gyakorlatokra. – kevésbé vagyok fogékony az érzelmi megközelítésekre, a témától látszólag elterelő felvetésekre. – mindent az elérendő cél szolgálatába állítok, és ezzel figyelmen kívül hagyhatom a csoport valós állapotát, igényeit. – negatív visszajelzéseim nyersegek is lehetnek.
Sárga	<ul style="list-style-type: none"> – Könnyen teremtek kontaktust az ismeretlen résztvevőkkel. – Kedves, barátságos a stílusom, könnyen oldom a hangulatot. – Kreatívan tervezek, sok új ötletet próbálok ki. – Rugalmasan kezelem, ha az utolsó pillanatban változások történnek (résztvevők, helyszín, egyéb körülmények). – Bármikor kész vagyok beszélgetni v. konzultálni a résztvevőkkel (szünetben, tréning után is). 	<ul style="list-style-type: none"> – szétforgácsolhatom magamat és a programot (elveszíthetem a fókuszot, miközben mindenkire figyelek, és mindenkinek szeretnék kedvezni). – nehezen adok negatív visszajelzést. – hajszolhatom az újat, ami nem feltétlenül célirányos. – túl sokat beszélhetek, nehezen tartom a tréning időkereteit (gyakran alábecsülöm az időszükségletet, vagy nehezen zárok le 1-1 gyakorlatot) – vagy elkanyarodom a témától. – „összeesem” az első negatív visszajelzéstől is, – szétszórtságom miatt olykor nehezen találok a handoutokat, segédanyagokat, filmeket, vagy elfelejtjek dolgokat.

Színem	Előnyök tréninghelyzetben	Fontos vigyáznom arra, hogy...
Zöld	<ul style="list-style-type: none"> – Stabilitást, biztonságot sugárzok és nyújtok. – Nyugodtan viselkedem, és nyugodt tempót valósítok meg a tréningen. – Figyelembe veszem a résztvevők emocionális megközelítéseit. – Támogatóan viselkedem a csoporttal, nyitott vagyok minden segítségkérésre. 	<ul style="list-style-type: none"> – nehezen fogadom el, hogy minden alkalommal új és új résztvevőket kell megismernem. – a bevált megoldásokhoz ragaszkodom, nehezen viszek újat a programokba. – nehezen kezelem a váratlan helyzeteket (gyors változásokat, főként az utolsó pillanatban). – nehezen adok negatív visszajelzést. – nehezen mondok nemet (résztvevőknek vagy megbízónak).
Kék	<ul style="list-style-type: none"> – Lelkiismeretesen készülök fel, és pontosan, precízen előkészített tréningeket tartok. – Számos tényvel, részlettel, információval gazdagítom a tréninget. – Tréning előtt mindent alaposan ellenőrzök. – Rendben tartom és könnyen megtalálom a szükséges anyagokat a tréningen is. 	<ul style="list-style-type: none"> – kevésbé kezelem az érzelmi felvetéseket. – egy-egy témáról olykor túl alaposan beszélek. – nehezen fogadom el, ha a résztvevőknek más a véleményük, hiszen én vagyok a szakember – vitába is keveredhetem velük. – ragaszkodom az aprólékosan megtervezett lépésekhez – a tréning lelassulhat, monotonná is válhat. – idegenkedem a merész megoldásoktól, újításoktól. – nehezen dolgozom fel az esetleges negatív visszajelzéseket. – nehezen kezelem a hirtelen változásokat (különösen az utolsó pillanatban). – stílusom olykor monoton is lehet.

Még egyszer hangsúlyozzuk: tiszta típus elvéte található, valamennyien egyedi keverékei vagyunk az egyes „színeknek”, és ami előnyös az egyik helyzetben, az hátrányos (de legalábbis kihívást jelenthet) egy másik helyzetben.

A DISC talán a legnépszerűbb tipológia, mert könnyen érthető, és többnyire mások típusát is könnyen felismerhetjük, így alkalmazkodni is könnyebben tudunk másokhoz. Nyitottabbá, türelmesebbé tehet bennünket mások – számunkra nehezebben elfogadható – viselkedése iránt is.

Egyszerűsége ugyanakkor két fontos veszéllyel is együtt jár a tapasztalatok szerint:

- Alkalmat ad arra, hogy – felismerve egy másik személy típusát – „beskatulyázzunk” másokat (olykor kissé fölényesen is legyintve: „hja, hát piros, mit is várnál tőle...”), ahelyett, hogy valódi párbeszédet kezdeményeznénk, keresve az együttműködés igazi lehetőségeit.
- Felmentjük magunkat mindenfajta fejlődési lehetőség alól („hiába, én már csak ilyen vagyok, a DISC is ezt mutatja”) – és ezzel saját magunk elé állítunk korlátokat, megszabadulva az életünkért, döntéseinkért, viselkedésünkért viselendő felelősségtől (lásd fentebb, a proaktív-reaktív fejezetben is).



Egyéb, gyakran használt modellek:

- MBTI,
- Enneagram.



- Mit tanácsolok magamnak a következő fél évre?
- Mit szeretnék megtanulni?
- Mit szeretnék máshogyan tenni, mint eddig?
- Ki és mi tud ebben támogatni?



FOGLALJUK ÖSSZE:

- A DISC a **megfigyelhető viselkedés és érzelmek** nyelve.
- **Mindenkinek van egy alaptípusa.**
- Amikor másokkal kapcsolatba lépünk, az ő alaptípusa felismerhető, és képesek vagyunk ahhoz alkalmazkodni.

Alapvetései:

- Nincs jó, vagy rossz profil.
- „Úgy vagy jól, ahogyan vagy, az vagy, aki vagy” – ugyanakkor
- mindenkinek vannak erősségei és fejlesztést igénylő területei, amelyek más és más helyzetben jelentkeznek, illetve jelentenek előnyt, vagy éppen nehézséget, ezek tudatosítása támogatja az egyéni fejlesztési célkitűzéseket.
- Az tud hosszú távon sikeres és harmonikus lenni, aki: ismeri önmagát – erősségeit és gyenge pontjait, képes felmérni az adott helyzetet, és ahhoz adaptálni a viselkedését.

Amiben a DISC sokat segít:

- Hogyan ismerjük fel saját stílusunkat és másokét?
- Hogyan kommunikáljunk a különböző stílusokkal?
- Stílusok találkozása – hatékony együttműködés – hogyan?
- Munkahelyi/munkaköri stresszállapot jelei az egyes stílusoknál.
- DISC-alapú vezetés – motiválás, delegálás, fejlesztés.
- Döntéshozatal – vezetési stílusok.
- Ügyfélismeret és -kezelés.
- És természetesen: tréningvezetési stílus – alkalmazkodás a helyzethez, a résztvevőkhöz, a megbízóhoz.

„Mindenkiben megvan mind a négy típus, más-más intenzitással.”

William M. Marston



1. PONGOR Orsolya – NAGYBÁNYAI NAGY Olivér – HADARICS Márton (2014): DISC – A mindennapi kommunikáció és viselkedés titka. Psidium Onlineszettek Kft.



FOGLALJUK ÖSSZE:

Trénerként **legfontosabb munkaeszközünk a személyiségünk.**

A reális önismeret és a stabil tréneri identitás az a centrum, amiből kiindulva hitelesen tudunk fejleszteni másokat.

Munkánk akkor lesz gyümölcsöző, ha „**én OK vagyok és te is OK vagy**” életpozícióból, **hatékony önérvényesítési** stílussal fordulunk mások felé, és **proaktív** attitűddel állunk életünkhöz.

Az **asszertív jogok** mindannyiunkat megilletnek.

Szereptortánknak sok lehetséges szelete van. Trénerként (a kompetencia- és szerephatárok tiszteletben tartásával!) kamatoztathatjuk életünk egyéb területeiről származó tapasztalatainkat.

A „jó trénerség” egyik kulcsa a **magas szociális kompetencia.**

Szakmai szerepünk és identitásunk formálja **önazonosságunk.**

A túlságosan merev szerep **maszkká válhat.** A jó tréner szilárd elvek mentén dolgozik, ugyanakkor kész és képes a megújulásra.

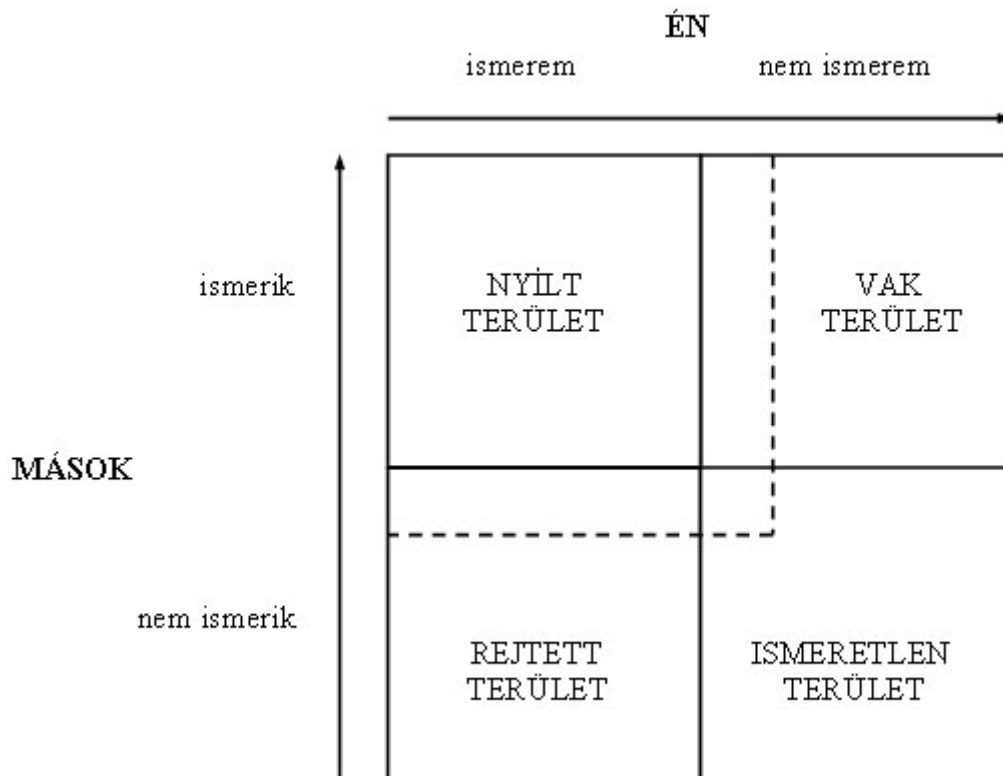
Önismeretünk mélyítésében több modell is segítségünkre van, így például a négy területet magában foglaló **Johari-ablak.** Az ablak szárnyai sokféleképpen nyithatók. Az önismeret és mások megismerésének korlátai tudatos munkával elmozdíthatók, fellazíthatók.

A négy alapszint (vagyis a négy viselkedési stílust) és megannyi színkombinációt tartalmazó **DISC** szintén elterjedt önismereti modell. Népszerűségét átláthatósága adja. Használatakor ügyeljünk, hogy csak kiindulópont legyen, ne általánosítsunk!

Magunkat és egymást is formáljuk. A csoportmunkában hasznos visszacsatolásokat kaphatunk, reflektálva saját és társaink megéléseire, érzéseikre, gondolataikra közösen fejlődhetünk.

3. MELLÉKLETEK

3.1. A Johari-ablak



3.2. Johari-tulajdonságlista (példák)

alapos	gyors észjárású, határozott	nagyvonalú
ambíciózus	hiteles	naprakész
barátságos	igényes	nyitott
bátor	innovatív	optimista
becsületes	jó hallgató	ösztönző
bizalmat sugárzó	jó szervező	példamutató
céltudatos	kedves	pozitív gondolkodású
együtműködő	kiegyensúlyozott	precíz
elismerő	kitartó	proaktív
elkötelezett	kommunikatív	rugalmas
empatikus	következetes	strukturált gondolkodású
energikus	kreatív	széles látókörű
érzékeny	lelkes	szervezett
fegyelmezett	lendületes	szorgalmas
felelősségteljes	logikus gondolkodású	tapasztalt
független	magabiztos	természetes
gondoskodó	megbízható	tisztességes
gyakorlatias	meggyőzhető	vállalkozó szellemű

3.3. A DISC-kérdőív

1. Gondos és elemző Befolyásoló és teátrális	C I	Állandó és odafigyelő Jó stratégia és nyomuló	S D
2. Nyugodt és kiegyensúlyozott Vidám és társaságkedvelő	S I	Elhatározott és domináns Pontos és részletekbe menő	D C
3. Logikus és tisztafejű Hűséges és alkalmazkodó	C S	Egyenes és kérdésfeltevő Emberszerető és aktív	D I
4. Meggyőző és rábeszélő Gyorsan reagáló és kezdeményező	I D	Kérdező és elgondolkodó Kiegyensúlyozott és mások miatt aggódó	C S
5. Érzékeny és diplomatikus Bátorító és elismerő	S I	Pontos és kimért Eredményorientált és gyors	C D
6. Együttműködő és impulzív Kiegyensúlyozott és kedves	I S	Racionális és tényszerű Feladatra koncentráló és praktikus	C D
7. Szeretetreméltó és gyors Erőteljes és célorientált	I D	Megbízható és visszafogott Rendszeres és logikus	S C
8. Önbizalommal teli és dinamikus Családias és kiegyensúlyozott	D S	Rendszeres és tömör Beszédes és könnyed	C I
9. Kapcsolatépítő és elfogadó Hatalmat gyakorló és önérvényesítő	S D	Kifejező és reménnyel teli Gondolkodó és önálló	I C
10. Eltökélt és önbizalommal teli Hűséges és segítőkész	D S	Társaságkedvelő és vidám Megbízható és korrekt	I C
11. Felelősségteljes és határozott Nytott és társaságkedvelő	D I	Visszafogott és együttműködő Részletekbe menő és pontos	S C
12. Elemző és alapos Versenyszellemű és irányító	C D	Barátságos és szórakoztató Jóindulatú és segítőkész	I S
13. Közvetlen és bizalommal teli Objektív és elemző	S C	Érzelemmel teli és lelkesítő Aktív és irányító	I D
14. Erős akaratú és célratörő Érzelmileg motivált és magával ragadó	D I	Érvekre és tényekre koncentráló Odafigyelő és érzékeny	C S
15. Rendszerben gondolkodó Békítő és megnyugtató	C S	Vidám és népszerű Iránymutató és erőt adó	I D

16. Meggyőző és mozgékony Fegyelmezett és lépésenként haladó	I	Határozott és azonnal cselekvő	D
	C	Toleráns és nyugodt	S
17. Empátiával teli és türelmes Feladatorientált és kompetitív	S	Független szellemű és fegyelmezett	C
	D	Vitára kész és spontán	I
18. Másokra hatni akaró és impulzív Nem részrehajló, objektív	I	Odafigyelő és másokkal törődő	S
	C	Versenyre hívó, célratörő	D
19. Rendszerben gondolkodó, felkészült Nyitott és extravertált	C	Bátor és független	D
	I	Tanácsadó, másokkal törődő	S
20. Jól kommunikáló, erős akaratú Racionális, mindent átgondol	D	Spontán és ötlettel teli	I
	C	Békéltető és harmóniára törekvő	S
21. Jól szervezett és elgondolkodó Erős és hatékonyan érvelő	C	Türelmes, másokat támogató	S
	D	Másokat bevonó, nyitott	I
22. Objektív és kihívó Tényekhez és konvencióhoz ragaszkodó	D	Nyugodt, békés	S
	C	Élettel teli és befogadó	I
23. Lelkesítő és energiát sugárzó Figyelmes és másokkal törődő	I	Előrevivő és gyakorlatias	D
	S	Részletekbe menő és fókuszált	C
24. Támogató és hűséges Elemző és alapos	S	Független és bátor	D
	C	Társaságkedvelő és élettel teli	I
25. Óvatos és pontos Optimista és vidám	C	Egyenes és célratörő	D
	I	Elfogadó és megbízható	S

Milyen színű vagyok?	Pontszám:
D (Tűzpiros):	
I (Napsárga):	
S (Fűzöld):	
C (Hűvöskék):	

4. IRODALOMJEGYZÉK



- BAJNOK Andrea (2014): Etikus ügyfélszolgálat, önismeret, kommunikáció. In *Kormányablakok munkatársainak képzése, ügyfélszolgálati készségfejlesztés. Hallgatói háttéranyag*. NKE, Budapest.
- BÖLCSKEI Mónika (2013): Személyes vallomás a munka-magánélet egyensúly megteremtéséhez vezető út tapasztalatairól. *Magyar Coachszemle*, 2. évf. 3. sz. 42–46.
- CSEPELI György (2001): *Szociálpszichológia*. Osiris Könyvkiadó, Budapest.
- CSETNEKI Csaba (2014): Interjú Mark Walsh-sal, az IntegrationTraining alapítójával és igazgatójával. *Magyar Coachszemle*, 3. évf. 4. sz. 98–102.
- DEMETER Márton (2012): Lehetséges utak. In BAJNOK Andrea et al. (szerk.): *A kommunikatív állapot. Diszciplináris rekonstrukciók – Horányi Özséb 70. születésnapjára*. Typotex, Budapest. 181–188.
- FISKE, Susan T. (2006): *Társas alapmotívumok*. Osiris Könyvkiadó, Budapest.
- FORINTOS Klára (2006): A tréningek szerepe. *Tudásmenedzsment*, 7. évf. 1. sz. 56–59.
- GYARMATHY Éva <https://www.lelekbenotthon.hu/2002/09/gyarmathy-eva-asszertivitas-onelfogadas-es-masok-elfogadasa/>
- GYARMATHY Éva (2010): *Diszlexiás tanulókról – felsőfokon*. Magyar Tudományos Akadémia Pszichológiai Kutatóintézete, Budapest.
- GYÖKÖSSY Endre (1989): *Magunkról magunknak*. Református Zsinat Iroda Sajtóosztálya, Budapest.
- HORVÁTH Tünde (2013): Vakfoltokban rejlő erőforrások – avagy egy női cégvezető összetalálkozása saját erejével. *Magyar Coachszemle*, 2. évf. 5. sz. 29–31.
- KAJTÁR Edit (2019): Önismeret és önfejlesztés. In KÖRPICS Márta (szerk.): *Egyéni kompetenciafejlesztés*. Nemzeti Közszerzői Egyetem, Államtudományi és Közigazgatási Kar, Budapest. 127–136.
- KÁKONYI Anett: *Felvállalom tökéletlenségemet... Beszélgetés Pintér Zoltánnal, a „Vetkőző lelkek” című könyv írójával*, URL: <http://coachszemle.hu/rovatok/velemenyt/779-felvallahalom-toekeletlensegemet.html> (Utolsó letöltés: 2018. május 8.)
- KOVÁCS Petra – DOBOS Elvira (2014): „Látok ma egy újfajta identitás-bizonytalanságot.” – Interjú Dr. Stark Andrással. *Magyar Coachszemle*, 3. évf. 4. sz. 89–97.

- Leary-Joyce, John (2017): *Gestalt-coaching a gyakorlatban. A termékeny üresség felfedezése*. HVG, Budapest.
- LÉGRÁDINÉ LAKNER Szilvia (2006): Tréningmódszer a felsőoktatásban. *Tudásmenedzsment*, 7. évf. 1. sz. 60–66.
- MÁRTON Mónika (2014): Identitás kérdése – Azonosságok és különbségek trénerként, coachként és team-coachként. *Magyar Coachszemle*, 3. évf. 4. sz. 39–44.
- MÁTHÉ Judit (2013): *Időgazdálkodás*. Tréning háttéranyag. NKE, Budapest.
- NEALE, Stephen – SPENCER-ARNELL, Lisa – WILSON, Liz (2015): *Érzelmi intelligencia coaching*. OKTKER-NODUS Kiadó Kft., Veszprém.
- PATAKI Ferenc (1996): Élettörténet és identitás. *Pszichológia*, 16. évf. 1. sz. 3–47.
- PATAKI Ferenc (2001): *Élettörténet és identitás*. Osiris Könyvkiadó, Budapest.
- PATAKI Ferenc (2013): Az önismeret pszichológiájáról. *Magyar Pszichológiai Szemle*, 68. évf. 2. sz. 301–327.
- PETE Nikoletta (2009): A tréning vezetése és a tréner. In FORRAY R. Katalin – JUHÁSZ Erika (szerk.): *Nonformális – informális – autonóm tanulás*. Egyetemi Kiadó, Debrecen. 237–243.
- PONGOR Orsolya – NAGYBÁNYAI NAGY Olivér – HADARICS Márton (2014): *DISC – A mindennapi kommunikáció és viselkedés titka*. Psidium Onlinetesztek Kft.
- SIBA Balázs – SIBA ROHN Hilda (2013): *Élettérkép: Az élettörténeti munka elmélete és gyakorlata*. Kálvin Kiadó, Budapest.
- STEPHEN R. Covey (2004): *A kiemelkedően sikeres emberek 7 szokása*. Bagolyvár, Budapest.

A Nemzeti Közszolgálati Egyetem kiadványa.



Kiadó:

Nemzeti Közszolgálati Egyetem;
Közigazgatási Továbbképzési Intézet
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 978-963-498-425-2 (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