

PSZICHOLÓGIAI ISMERETEK ÉS TRÉNERI ÖNISMERET

*Közszolgálati kompetenciafejlesztő
tréner szakirányú továbbképzési szak*



Berta Judit



A Nemzeti Közsolgálati Egyetem kiadványa.

Pszichológiai ismeretek és tréneri önismeret

Szerző:

© Dr. Berta Judit

Szakmai lektor:

Máthé Judit

A kézirat lezárásának dátuma:

2022. augusztus 22.

Kiadó:

© Nemzeti Közsolgálati Egyetem,
Közigazgatási Továbbképzési Intézet, 2022

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. Bevezetés	8
2. Az egyének közötti különbségek okai és sajátosságai.	9
2.1. Identitás.	9
2.1.1. <i>Az identitás definíciója</i>	9
2.1.2. <i>Az identitás elemei</i>	9
2.1.3. <i>Az identitás funkciói</i>	10
2.2. Önértékelés	11
2.2.1. <i>Az önértékelés definíciója és formáló tényezői</i>	11
2.2.2. <i>Önértékelési kontingenciák</i>	12
2.2.3. <i>Önértékelés a tréningen</i>	12
2.3. Egyéni szükségletek és motívumok.	13
2.3.1. <i>A szükséglet és a motiváció meghatározása</i>	13
2.3.2. <i>Maslow motivációs elmélete.</i>	14
2.3.3. <i>Humánspecifikus motivációk</i>	15
3. Motivációm trénerként.	18
3.1. A Berne-féle sorskönyvi parancsok.	18
3.1.1. <i>Sorskönyvi parancsok és ellenparancsok</i>	18
3.1.2. <i>A driverek működése.</i>	18
3.2. Mindset	21
3.2.1. <i>Fixed mindset</i>	21
3.2.2. <i>Growth mindset</i>	22
3.2.3. <i>A mindset további jellemzői</i>	22
4. Típus- és vonáselméletek	24
4.1. A típus- és vonáselméletek jellemzői.	24
4.2. Vonáselméletek: a Big Five	24
4.3. Klasszikus és modern típuselméletek	25
4.3.1. <i>Hippokratész és galénosz tipológiája</i>	25
4.3.2. <i>Jung tipológiája</i>	26
4.3.3. <i>A DISC-modell</i>	26
4.4. A tipológiák és kérdőívek használata a tréningeken	31
5. Hétköznapi megismerés és a szociálpszichológiai tények.	32
5.1. A leggyakoribb torzítások	32
6. A személyészlelés sajátosságai és torzításai.	34
6.1. A személyészlelésről általában	34
6.2. A személyészlelést befolyásoló tényezők	34

6.3. A főbb személyészlelési torzítások	35
6.3.1. Központi vonások	35
6.3.2. Elsőbbségi hatás	36
6.3.3. Holdudvarhatás	36
6.3.4. Attribúciós torzítások	36
7. Sztereotípiá és előítélet	38
7.1. A sztereotípiá definíciója, típusai és jellemzői	38
7.2. Az előítélet fogalma és megnyilvánulási formái	39
7.3. A sztereotípiá és az előítélet megváltoztatásának lehetőségei	40
8. A csoportok lélektana	42
8.1. A csoport jellegzetességei és a csoportok észlelése	42
8.2. Csoport és teljesítmény	43
8.2.1. Társas serkentés és társas gátlás	43
8.2.2. Társas lazulás	43
8.3. Konformitás a csoportban	44
9. Csoportdinamikai ismeretek	45
9.1. A csoportdinamika fogalma	45
9.2. A csoportalakulás fázisai	45
9.3. Ellenállás a tréningcsoportban	47
9.3.1. Énvédő mechanizmusok	47
9.3.2. Az ellenállás csoportos formái	49
9.3.3. Az ellenállás kezelése	50
10. Tréneri paradigma	52
11. Összefoglalás	53
Irodalomjegyzék	54



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. BEVEZETÉS

Trénerként sokféle ismerettel kell rendelkezünk, több tudomány(terület) alapvetéseit szükséges ismernünk ahhoz, hogy a tréningcsoportot és a tréning folyamatát megfelelő módon kézben tudjuk tartani. Az egyik ilyen terület a pszichológia, azon belül is a személyiség- és szociálpszichológia. A személyiséglélektan azokkal az egyéni jellegzetességekkel foglalkozik, amelyek egy-egy tréningrésztevő kapcsán előkerülhetnek: ide tartozik például az identitás, az önértékelés vagy a motiváció témaköre. A szociálpszichológia pedig a társas viselkedést tanulmányozza, például a csoportok alakulását, a csoporttagok közötti kommunikációt vagy éppen a személyek közötti interakciókban megjelenő diszfunkciók, torzítások hatását. Minden ide tartozó ismeret alapvető jelentőséggel bír a tréningek és a tréningvezetés kapcsán, segít megérteni a tréningen zajló folyamatok hátterét, különös tekintettel az egyének közti különbségek okaira, sajátosságaira, vagy a csoportok összetételével, dinamikájával, működésével kapcsolatos alapvetésekre.

A tréningek közkedvelt témakörei (pl. együttműködés, konfliktuskezelés, stresszkezelés) alapvető pszichológiai elméletekre vezethetők vissza, és azok alapjait jelen jegyzet körbejárja. A lélektani ismeretek tanulmányozása önmagában is ad önismereti tapasztalatot, de emellett céltan is foglalkozunk a tréneri működésmóddal összefüggésbe hozható önreflexiós területekkel, különös tekintettel a Berne-féle sorskönyvi parancsok¹ témakörére. Ahogy látni fogjuk, ezek a parancsok erőteljes hatással lehetnek a tréneri viselkedés mellett a résztvevők „jelenlétére” is, befolyásolhatják, hogy miként viszonyulunk magához a képzéshez, az abban megjelenő személyekhez és helyzetekhez, így szakemberként az ezzel kapcsolatos tudás az önismeret mellett a társismeret területét is bővíti.

¹ Berne 2019.

2. AZ EGYÉNEK KÖZÖTTI KÜLÖNBSÉGEK OKAI ÉS SAJÁTOSSÁGAI

2.1. Identitás

2.1.1. Az identitás definíciója

Identitásunk szakmai nyelven megfogalmazva egy olyan mentális konstrukció, amely az „én” és a szociális környezet viszonyaival kapcsolatos, és személyiségünk szilárd alapját adja.² Leggyakrabban a „Ki vagyok én?” kérdésre adott válaszok alapján válik elemezhetővé, viszont erre a kérdésre azért nehéz a válaszadás, mert identitásunknak vannak ugyan explicit (azaz könnyen hozzáférhető és jól megfogalmazható), de implicit (rejtett, nehezen szavakba önthető) részei is.

Az identitás összetevői a társas viszonylatok szinte minden vonatkozásában értelmezhetők: nemünk, korunk, társadalmi státuszunk, egyes vallási vagy politikai ideológiák melletti elköteleződéseink, vagy akár szerepeink alapján. Az, hogy „ki vagyok én”, számtalan módon megnyilvánul: érzelmeinkben, attitűdjeinkben, reakcióinkban, a másokhoz fűződő viszonyunkban.³

2.1.2. Az identitás elemei

Egy tréningrésztvevő mindig a saját identitásával van jelen a csoportfolyamatban, ami a fentieknek megfelelően minden érzését, gondolatát és viselkedéses megnyilvánulását áthatja, például: mit gondolok a tréningről mint fejlődési lehetőségről? Milyen érzés számomra mások előtt megnyilvánulni? Hogyan reagálok más emberek véleményére? A csoporttagok identitásának elemzése, teljes megértése nem tréneri feladat, viszont látnunk kell azt, hogy a csoportfolyamat során tapasztalható reakciók mely fő identitáselemekből fakadhatnak:⁴

- **Én-identitás**

Ide tartozik minden olyan ismeret, benyomás, ami az énünkkel hozható összefüggésbe. Mélyen gyökerező, gyakran kora gyermekkorból származó tapasztalatok formálják (például a saját képességeinkkel, lehetőségeinkkel kapcsolatosak), emellett a más személyektől kapott reflexiók is alakítják (pl. elfogadnak-e engem? számít-e a véleményem? szerethető vagyok-e?). A családjunkban átélt események, viszonyulások és konfliktusok meghatározzák azt, ahogyan másokra vagy egyes eseményekre reagálunk. Sokszor nem is tudjuk megfogalmazni, hogy egy adott helyzetben pontosan mi a zavaró számunkra, mert a hozzá tapadó emlék implicit módon befolyásol bennünket. Pál Feri atya mesélt egyszer például egy ismerőséről,⁵ aki a nászúton a tengerparti kagylókért hajladozó felesége láttán negatív érzelmeket élt át, ami először teljesen érthetetlen volt számára. Egy hosszas beszélgetés során jött rá, hogy a felesége viselkedése a saját, mindig elfoglalt édesanyjára emlékeztette, aki gyermekkorában a feladataira hivatkozva elutasította az ő közeledését.

² Erikson 1968.

³ Uő.

⁴ Révész 2007.

⁵ <https://divany.hu/eletem/mult-eroforras-eletcelok-elegedettseg-pal-feri-ata/>



Láthatjuk, hogy identitásunknak ez a területe olyan mélységeket rejt, amelyekkel trénerként nincsen feladatunk, nem tudjuk formálni vagy „helyrehozni”, de tisztában kell lennünk azzal, hogy ezek a benyomások és tapasztalatok megjelenhetnek a résztvevők reakcióiban.

- **Személyes identitás**

Identitásunk ezen eleme azokat az értékeket, célokat, hiedelmeket, elköteleződéseket takarja, amelyek meghatározzák viselkedésünket. Társas kapcsolataimban ez például úgy nyilvánul meg, hogy többé-kevésbé be tudok számolni arról, hogy mi alapján választom ki a barátaimat, vagy mi a vonzó számomra a másik nemben. A pályaválasztással és szakmával kapcsolatos preferenciáim leírják, hogy milyen elképzelésem van a számomra megfelelő hivatásról, vagy hogy hogyan viszonyulok a munka világához. A vallási vagy más ideológiai elköteleződések pedig olyan kérdésekben irányítanak, hogy fontos-e számomra a hit, mely egyház tanításait követem, vagy milyen egyéb eszmerendszer segít számomra értelmezni a külvilág eseményeit. Ezen elemek többségükben explicitek, azaz képesek vagyunk beszámolni arról, hogy milyen tapasztalatok, illetve jövőbeni célok irányítanak minket.

Nem nehéz elképzelnünk, hogy egy tréningcsoportban a fentiek alapján hányféle identitású résztvevő „találkozik”, és hogy ezek az összetevők olyan erősen befolyásolhatják reakcióikat, ami alapján változtathatja meg egy tréning dinamikáját.

- **Társas identitás**

Társas identitásunk a különböző csoporttagságainkkal összefüggő gondolatok, érzelmek, és az azokkal való azonosulás. A saját magunkkal kapcsolatos ismereteknek fontos része, hogy mely csoportokhoz tartozunk, azok milyen szabályokat és normákat írnak elő számunkra, és mindezekkel tudunk-e azonosulni. (Valóban az identitásom része, hogy vidékről származom? Szakmai identitásom lényegi összetevője a munkahely, ahol dolgozom?).

A számunkra jelentős csoportok ún. referenciacsoportokká⁶ válhatnak, amelyek tagjaként definiálom magam (vagy éppen kerülni szeretném, hogy a csoport tagjaként észleljenek engem). Egy tréningcsoport is válhat referenciacsoporttá, főleg, ha hosszú időn keresztül dolgoznak együtt tagjai. Ennél egyszerűbb esetet véve: a tréningcsoportban való működésemet meghatározhatja, hogy mely csoport tagjaként vagyok jelen: vezető vagyok a beosztottak között? Nő vagyok sok férfi között? Nyugdíj előtt állok több pályakezdő között?

2.1.3. Az identitás funkciói

A fentiek alapján is látható, hogy identitásunknak mennyire elemi szerepe van a hétköznapi működésünkben, mindezekhez még néhány plusz identitásfunkció is kapcsolható:⁷ identitásunk olyan struktúrát biztosít, melynek segítségével megérthetjük saját magunkat és működésünköt, így önismeretünk egyik fő tárgya és fejlesztésének célja. Emellett a személyes értékeken és célokon keresztül életünk irányvonalát jelöli ki; gyakran hivatkozunk is erre egyes problémakörök átbeszélésekor („ezt én/mi így szoktam/szoktuk”). A kontroll és a szabad döntés érzését támogatja, annak a tudatát, hogy én ez és ez vagyok, ennek megfelelően ezt vagy azt teszem, gondolom, érzem. Céljaink és értékeink között biztosítja a konzisztenciát, ezáltal a folytonosság érzetét nyújtja amellet, hogy megadja a tervezés lehetőségét és meghatározza elköteleződéseinket, például hosszú távú (élet)céljainkat, fejlődési elképzeléseinket.

⁶ Merton–Kitt 1950.

⁷ Adams 1998.

A következőkben tárgyalt egyéb jellemzők, amelyek befolyásolják az egyén viszonyulásait, reakcióit, jelenlétét, valamilyen módon visszavezethetők az identitás egyes összetevőire. Így akár úgy is fogalmazhatunk, hogy az identitás egy ernyő, amely minden egyéb jellegzetességet lefed és magában foglal, egyes összetevői elemezhetők, mások csak áttételesen férhetők hozzá. A nagy kérdés, hogy „Ki vagyok én?”, így százszázalékosan sosem fedhető és tárható fel, tréningek során csak a töredéke nyilvánul meg, és mégis ezzel dolgozunk trénerként (és dolgoznak az egyének tréningrésztvevőként).



2.2. Önértékelés

2.2.1. Az önértékelés definíciója és formáló tényezői

Az önértékelést az idők során számtalan módon meghatározták, ezek közül a leggyakrabban használt definíció szerint nem más, mint egy olyan kedvező vagy kedvezőtlen attitűd, amelyet tartósan érzünk saját magunkkal kapcsolatban.⁸ Ez magában foglalja azt is, hogy miként látom saját magamat, hogyan gondolkodom a rám ható vagy velem történő eseményekről. Központi szerepe van az egyén önmagához való viszonyának meghatározásában (milyen vagyok?), az őt ért tapasztalatok, élmények értékelésében (megérdemlem?), illetve a viselkedés és egyes érzelmi állapotok magyarázatában (miért történik velem ez vagy az? Miért hat rám így vagy úgy egy helyzet?).



Önértékelésünket különböző életkorokban más és más tényezők formálják, például gyermek- és serdülőkorban kiemelkedőek a testi jellemzők vagy a mások általi elfogadottság, felnőttkorban viszont inkább a személyes értékek és a moralitás egyéb összetevői jelentősek.⁹

Ami viszont minden életszakaszban alakítja önértékelésünket, az az egyes én-összetevők közötti viszony.¹⁰ Mindannyiunk fejében él egy kép az ún. „ideális self”-ről, amilyené válni szeretnénk. Emellett párhuzamosan létezik az „aktuális self”, amilyen valójában vagyok, illetve az „elvárt self”, amilyenek mások szeretnének látni minket. Például egy munkahelyi vezető felteheti magának a kérdést, hogy bizonyos szempontból milyen vezetőnek értékeli magát (azaz milyen az ezzel a területtel kapcsolatos önértékelése): az aktuális selfjében benne lehet az, hogy nehezen vállalja fel a konfliktusokat, az ideális selfben az, hogy képes asszertív módon kiállni a döntései vagy véleménye mellett, az elvárt self pedig akár többféleképpen is megjelenhet, például a saját vezetői azt várják el tőle, hogy meghunyászkodva hajtsa végre azt, amit mondanak neki, a beosztottak pedig azt, hogy álljon ki az ő érdekeik mellett. A fent leírt én-összetevők közötti harmónia vagy diszkrépancia meghatározza a cselekvés irányát és intenzitását. Ha például túl kicsi vagy éppen túl nagy a távolság az aktuális és ideális self között, az demotiváló lehet az egyén számára. Mindezeket kiegészíti az is, hogy mennyire számít az az egyénnek, hogy milyenek a társadalmi vagy egyéb elvárások. Például az elvárt self tartalmazhatja az eszményinek tartott anyaképet, vagy a sikeres férfi képét, de neveltetésünktől és személyiségünktől függően ez jobban vagy kevésbé intenzíven befolyásolhatja, hogy ezt számunkra releváns elvárásként vagy ideálként éljük-e meg.

Egy tréningen az aktuális-ideális-elvárt self kérdésköre és konkrét „tartalma” számtalan módon előkerülhet. Egy fejlődni vágyó személy megtalálhatja a képzésben azt a segítséget, amely az aktuálistól az ideálisig viszi, például időgazdálkodás területén. Ha nem önként jelentkezik valaki a tréningre, hanem „küldik”, akkor az aktuális és az elvárt self közötti közelség-távolság vagy éppen ellentmondás akár komoly ellenállást is kiválthat a résztvevőből, főleg akkor, ha a saját magáról alkotott képbe nem fér bele a képzés tapasztalata.



⁸ Rosenberg et. al. 1995.

⁹ Damon–Hart 1988.

¹⁰ Higgins 1987.

A későbbiekben tárgyalt „mindset” témakör segíthet abban, hogy trénerként konstruktív módon álljunk hozzá a fenti kérdéshez. Ha például valakit azért érdekel kevésbé a tréning témája, mert úgy gondolja, hogy ő abban nem tud (vagy nem akar) fejlődni, a growth mindset alapelveinek bemutatásával és alkalmazásával segíthetjük számára a nehézség feloldását.

2.2.2. Önértékelési kontingenciák

Eltérőek vagyunk abból a szempontból, hogy életünk mely területe az, amely leginkább fontos számunkra önértékelésünk alakulása szempontjából. Mindannyian keressük azokat az élményeket és visszajelzéseket, amelyek a saját magunk értékességét növelhetik, de eltérünk abban, hogy a különböző területek mekkora hatással vannak ránk. Ezt a felfogást járja körül az önértékelési kontingenciák elmélete,¹¹ amely nagyon röviden azzal foglalkozik, hogy a személy mit hisz, mit kell tennie saját maga értékessé tétele érdekében, illetve hogy a személy mely területeken keresi önértékelése növekedését, vagy éli meg annak csökkenését.

Az önértékelési kontingenciák két fő csoportra bonthatók, és az alábbi tartalommal jellemezhetők:



2.2.2.1. nyilvános kontingenciák

A nyilvános kontingenciák a társas környezet „jelenlétét” és az egyén külső szemmel történő megítélését feltételezik:

- Külső megjelenés: a fizikai megjelenés értékelése, másokéval való összevetése.
- Elismerés: a többi ember véleményének észlelése, és az ez alapján történő viselkedés.
- Versengés: mások teljesítményének túlszárnyalása.

2.2.2.2. Privát kontingenciák

A privát kontingenciák azokat az önértékelés-elemeket tartalmazzák, amelyek elsősorban személyes vagy családi értékeinkből fakadnak, és esetükben kevésbé domináns a külső szemmel való megítélés:

- Morális viselkedés: a személy számára etalonként szereplő erkölcsi törvényeknek való megfelelés.
- Teljesítmény: az iskolában vagy a munkában elért eredmény és kompetencia, amely elsősorban belső késztetésből fakad.
- Családi támogatás: a közeli családtagoktól érkező észlelt szeretet és megtartás.
- Istennek való megfelelés: a személy istenképe által megszabott szabályokhoz, keretekhez való igazodás.

2.2.3. Önértékelés a tréningen

Miért fontos az, hogy trénerként tisztában legyünk az önértékeléssel kapcsolatos kérdésekkel? Kezdve az előbb említett önértékelési kontingenciákkal, nem mindegy, hogy egy személy mely forrásra támaszkodva építi leginkább saját önértékelését, milyen tapasztalatok vagy visszajelzések mentén érzi a támogatást vagy éppen az elutasítást. Mennyire fontosak számára például a nyilvános kontingenciák, azaz a mások véleménye, vagy a másokkal való összemérettetés mennyire alakítja azt, amit magáról gondol. Vagy neki inkább a privát kontingenciák lényegesek, azaz



¹¹ Crocker–Wolfe 2001.

azok a belülről fakadó, stabilnak tekinthető értékek, szabályok, melyeket nehezebb megingatni egy-egy aktuális tapasztalat révén?

Ugyanis összességében az mondható el, hogy bármely forrásra támaszkodva, de mindannyiunk alapvető törekvése, hogy értékesnek lássuk saját magunkat, megőrizzük vagy akár növeljük selfünk értékességét, ezzel megóvva pszichés jóllétünket. Ez igaz az alacsony önértékelésű személyekre is, akik sokszor még inkább védelmezik azt, amilyük „legalább megvan”.

Kisebb-nagyobb mértékben, de mindannyiunkra hat, hogy mások miként vélekednek rólunk, ez még inkább igaz csoporthelyzetben. Véleményünket, megnyilvánulásainkat, teljesítményünket összemérjük másokéval, és mindezek alapján helyezük el saját magunkat; a cél minden esetben a pozitív önértékelés. Ezt a törekvést a bizonytalan helyzetek még inkább előhívják: például egy tréningcsoportba bekerülve igyekszem elhelyezni magamat másokhoz képest (mások miért vannak itt? hogyan mutassam meg, hogy mit tudok, milyen vagyok? hogyan fognak reagálni arra, amit mondok?).

A pozitív önértékelés fenntartásának egy kevésbé adaptív, de működőképes módja a lefelé irányuló összehasonlítás,¹² amikor a másik fél – jelen esetben egy másik résztvevő vagy éppen a tréner – gyengeségeit, hibáit hangsúlyozza ki az egyén, és ezáltal nő a saját önértékelése. Fontos erre gondolnunk, amikor pl. egy csoporttag ellenállásával találkozunk: lehet, hogy az az oka az ellenszegülésnek, hogy saját, kevésbé stabil önértékelését csak úgy tudja fenntartani, ha másokban a hibát keresi.

Önértékelésünk modalitása az életút folyamán általában úgy változik, hogy a gyermekkori magas önértékelést az iskolás- és serdülőkorban visszaesés követi, majd felnőttkorban fokozatos növekedésnek indul.¹³ Egy fiatal felnőtt, de leginkább egy középkorú ember jó esetben már eljut odáig, hogy nem „billeg” az önértékelése, azaz nem kell minden helyzetben bizonyítékot szereznie arról, hogy értékes ember. Ezáltal kevésbé függ mások visszajelzéseitől, amelyek fontosak, értékesek lehetnek, de nem bizonytalanítják el saját magában.

2.3. Egyéni szükségletek és motívumok

2.3.1. A szükséglet és a motiváció meghatározása

A címben jelzett két fogalom tartalmilag olyannyira hasonló, hogy gyakran szinonimaként szokták használni őket – ahogy a következőkben mi is. A motiváció és a szükséglet fogalma arra a kérdésre ad választ, hogy „miért cselekszünk úgy, ahogy”. Bővebben kifejtve ez azt takarja, hogy:¹⁴

- Mi váltja ki az adott cselekvést?
- Mi energizálja?
- Mi tartja fenn?
- Mi irányítja?
- Mi állítja le?

Bármely emberi tevékenység esetében érdekes lehet megismerni a fenti kérdésekre adott válaszokat, mi most elsősorban arra fókuszálunk, hogy egyrészt a tréningrésztvevőket mi motiválhatja, másrészt pedig arra, hogy a tréningek népszerű témaköreinél (pl. munkahelyi motiváció) mit érdemes ismerni a terület alapvetéseiből.

A motiváció vagy egy egyénen belüli, vagy az egyénre kívülről ható erő (előbbi esetben szoktuk említeni a vágyat, az érdeklődést, a szokást, az akaratot, utóbbinál pedig a külső elvárást,

¹² Festinger 1954.

¹³ Robins et. al. 2000.

¹⁴ Atkinson 1964.



kényszerítést, vagy valaminek a vonzerejét). Ez az erő az, ami a cselekvést aktiválja, irányítja és fenntartja.¹⁵ Más megközelítésben ezt szokták intrinzik (belső) és extrinzik (külső) motivációként is emlegetni.¹⁶ Belső motiváció esetén a személy azért cselekszik úgy, ahogy, mert maga a tevékenység vonzó a számára, a külső motiváció pedig azt jelenti, hogy az egyén valamilyen külső erő hatására cselekszik adott módon. Fontos különbségtétel ez például a fent említett munkahelyi motivációnál, illetve egy tréningen való részvétel szempontjából is: dolgozhatunk olyan tréningcsoporttal, ahol a résztvevők saját elhatározásból, érdeklődésből vannak jelen, és olyannal is, akiket a munkáltatójuk „küldött” vagy beíratott. Nem meglepő módon jelentős különbségek lesznek a kétféle csoport működésében, dinamikájában.

2.3.2. Maslow motivációs elmélete

A Maslow-elmélet¹⁷ az egyik legismertebb, legszélesebb körben használt és valóban nagyon jól alkalmazható elgondolás az emberi motivációk működéséről. A 40-es években kifejlesztett modell a szükségletek hierarchikus felépítését mutatja be, eredeti változatában 5, a későbbi formátumban pedig 7 szintre bontva az egyént mozgósító erőket.



1. sz. diagram: Maslow szükségletpiramisa

Forrás: <https://hu.pinterest.com/pin/505388389425090465/>

¹⁵ Oláh 2006.

¹⁶ Atkinson 1964.

¹⁷ Maslow 1943.

A piramis alján **fiziológiai**, tehát alapszükségletek helyezkednek el, amelyek a létfenntartáshoz kapcsolódnak (evés-ivás, alvás, az ingerek megfelelő mennyisége). A következő szinten a **biztonsággal** kapcsolatos szükségletek foglalnak helyet, ami a körülöttünk lévő környezet kiszámíthatóságát, a megszerzett javak megóvását, védelmét (azaz egyfajta egzisztenciális biztonságot) jelenti. A harmadik szint a **szeretet és az összetartozás** motívuma, mely szociális szükséglet az ember társas lény mivoltából fakad. Ennek kielégítése érdekében az egyén jó családi, érdeklődésének, gondolkodásmódjának megfelelő baráti, munkahelyi kapcsolatokra törekszik. A piramis negyedik fokán az **önbecsülés** áll, melynek értelmében az ember igyekszik elfogadtatni saját magát, elismertetni egyéniségét, képességét, rátermettségét. A piramis csúcsán pedig az **önmegvalósítás** szükséglete található. Az emberek egy része erős késztetést érez arra, hogy képességét, tehetségét maximálisan kihasználja, és ezzel párhuzamosan elérje az egyediség érzését.

A modell későbbi verziójában¹⁸ az önbecsülés és az önmegvalósítás szintjei közé még két motívum került: a **kognitív** szükségletek arra ösztönöznek minket, hogy megértsük a körülöttünk lévő világot, mélyebben megismerjük azt, ami érdekel minket – tulajdonképpen a folyamatos fejlődés, tudásszerzés, gyarapodás irányítja itt az egyént. Az **esztétikai** szükségletek pedig a rendezett, harmonikus környezet iránti vágyat, a szépség és a rend elérését irányítják.

Maslow eredetileg úgy gondolta,¹⁹ hogy a szükségletek hierarchikus elrendeződése miatt ameddig egy „alacsonyabb szintű” szükséglet nincs kielégítve, addig nem tudunk magasabb szintre lépni. Például, ha nincsenek rendben a fiziológiai feltételek (éhes vagyok vagy fádom), nem tudok a magasabb szintű szükségleteimmel foglalkozni (például valami újat tanulni). Ezt a hétköznapi helyzetekre általánosságban ma is igaznak tartjuk, viszont számos olyan esetet is ismerünk, amikor „túllépve” egy alacsonyabb szintű szükséglet kielégítetlen mivoltán, képesek vagyunk összetettebb kérdésekkel is foglalkozni (például a munkahelyünkön nincsenek meg az alapvető tárgyi feltételek, de mégis az önmegvalósítás motívuma által hajtva dolgozunk, vagy szélsőségesebb esetet említve, háborús körülmények között, amikor sem a fiziológiai, sem a biztonság iránti szükségletek nincsenek kielégítve, az emberek nagyon is sokat tesznek a szeretet és összetartozás motívuma által irányítottan).

A Maslow-elmélet nagyon jól alkalmazható különféle tréningtémák esetében (pl. érzelmi intelligencia, stresszkezelés, vezetői tréningek), és a saját tréningcsoportunk résztvevőinek viselkedése, reakciói is jól értelmezhetők a segítségével. A piramis minden szintje megjelenhet egy tréningen, ahogy ezt a jelenléti képzésen közös munkával be is azonosítottuk.

2.3.3. Humánspecifikus motivációk

A Maslow-elméletben olyan szükségletek is szerepelnek, amelyek nem kizárólag az emberekre jellemzők, például a fiziológiai vagy a biztonsággal kapcsolatos motivációk az állatvilágban is megtalálhatók. Most viszont a humánspecifikus, kizárólag az emberekre jellemző motivációkat fogjuk áttekinteni,²⁰ elsősorban arra fókuszálva, hogy ezek működése miként észlelhető egy tréningrésztvevő esetében, miként jelentkezhet az ő jelenlétében, feladatmegoldásában vagy a másokhoz való viszonyában.

- **Kompetencia**

A kompetencia-motívum az arra való törekvést jelenti, hogy minél hatékonyabban tudjuk kezelni fizikai és társas környezetünket, hogy tájékozottnak, okosnak érezhessük magunkat, megmutathassuk, mit tudunk, illetve hogy jó értelemben uralni tudjuk a körülöttünk lévő világot.

¹⁸ Maslow 1970.

¹⁹ Maslow, 1970.

²⁰ Oláh 2006 alapján.

Egy tréningrésztevő sértve érezheti a kompetencia iránti törekvését, ha például olyan témáról szól a képzés, amelyben kevésbé jártas, ha úgy érzi, hogy a többi csoporttag tájékozottabb nála, vagy ha úgy tapasztalja, hogy nem képes lépést tartani a többiekkel.



- **Autonómia**

Az autonómia motívuma azt a célt tűzi ki az egyén elé, hogy a saját döntései, választásai határozzák meg, hogy mi történik vele, és ne dominánsan a környezeti események vagy más személyek. A személy vágya ebben az esetben az, hogy választási lehetősége legyen cselekedetei kezdeményezésében vagy szabályozásában.

Korábban már említettük, hogy erősen negatív hatással lehet egy tréning résztvevőjére, ha nem saját döntéséből van jelen a képzésen; itt most láthatjuk, hogy ennek egyik oka az lehet, hogy sérül az autonómiaszükséglet, az egyén úgy érzi, nem ő befolyásolja azt, hogy mi történik vele. Ugyanebből az okból kifolyólag fontos például a tréning kereteinek egyértelmű lefektetése, a gyakorlatokban való önkéntes részvétel biztosítása, ezáltal annak az érzésnek a megerősítése, hogy az egyén döntései meghatározók a folyamatban.



- **Teljesítmény**

A teljesítménymotiváció vágy arra nézve, hogy a lehető legjobban és leggyorsabban hajtunk végre valamit, hogy a saját mércéinkhez képest megfelelően járjunk adott feladat végére. Ez utóbbi nagyon lényeges szempont, hiszen az, hogy mi a „legjobb”, „leggyorsabb”, „megfelelő”, az erősen függ az egyén ún. igény szintjétől,²¹ amelyet az élete során szerzett tapasztalatok, visszajelzések, tőle függő vagy tőle független események formálnak. Mindannyian ismerünk olyan embert, aki „nagyjából” elvégzi a feladatát, de semmi pluszt nem tesz bele, ha nem muszáj, és biztosan ismerünk olyat is, aki azt a munkát, amin az ő neve szerepel, még akkor is százszázalékosan oldja meg, ha közben tudja, hogy az íróasztalfióknak dolgozik.

A teljesítménymotívum háttérében egy másik alapvető szükséglet áll: a siker reménye és a kudarcból való félelem. Amikor a személy szabadon megválaszthatja, hogy milyen feladatot vagy célt tűz ki maga elé, a sikerorientált egyének általában közepesen nehéz feladatot választanak, mivel számukra nem ad sikerélményt, ha egy túl könnyű feladatot megoldanak, viszont a túl nehéz feladatnál kicsi a valószínűsége, hogy sikeresek lesznek. Az ún. kudarckerülő ember viszont vagy nagyon könnyű feladatot választ (ahol kicsi a valószínűsége, hogy nem tudja megoldani), vagy nagyon nehezre, ahol nem jelent kudarcot, ha elbukja.²² A későbbi, *Mindset* című fejezetben részletesen foglalkozunk azzal, hogy hogyan alakul ki ez a kétféle mintázat.

Egy tréning esetében a teljesítmény, a siker és a kudarc számtalan módon előkerülhet. Önmagában a tréninghelyzet előhívhatja az iskolai élményeket, amikor jelen volt egy tekintélyszemély, egy csoport tagjainak pedig teljesíteni kellett. A múltban az egyén „megtanulta”, hogy ilyen helyzetekben számára hogyan jó reagálni (a többi résztvevőre, a feladatokra, a fejlődés lehetőségére, a tanulás folyamatát irányító személyre), és valószínűleg ezt fogja a tréningen is alkalmazni.



- **Önmegvalósítás**

Ez a motívum a személyes fejlődésre irányul, és azt a törekvést foglalja magában, hogy az egyén a benne rejlő képességeket a maguk teljességében kifejezze és megélje. Azokon a területeken, ahol az önmegvalósítás szükséglete visz előre minket, általában meg- és átéljük a kreatív alkotás folyamatát, az ötletességet, a csúcselményeket, amelyek további célokat adnak.

²¹ Hoppe 1930.

²² McClelland 1961.

Egy tréning során láthatjuk, hogy a különféle gyakorlatok más és más résztvevőket mozgósítanak: a gondolkodást, problémamegoldást vagy együttműködést igénylő feladatok, vagy az olyan helyzetek, amelyekben érzelmeinket élünk meg vagy alkotunk, mindig más csoporttag önmegvalósítással kapcsolatos szükségletét fogja aktivizálni. Fontos szempont még az is, hogy a teljes tréning tematikája mennyire illeszkedik ahhoz, ami az egyén saját megítélése szerint a személyes fejlődését szolgálja. Erősebb elköteleződést és aktivitást észlelhetünk trénerként, ha a résztvevő úgy éli meg, a téma révén megélheti és kifejezheti a benne rejlő képességeket.



- **Transzcendencia**

A transzcendencia motívuma egyfajta vágy arra nézve, hogy megtaláljuk a létezés értelmét, jelentését, hogy ráleljünk arra az értelmezési keretrendszerre, ami az emberi élet történéseit megmagyarázzák számunkra, illetve, hogy az emberinél magasabb rendű jelentésre való fókuszálással meghaladjuk önmagunkat. Ide tartozik a vallási rendszerekben, a természet és a társadalom törvényszerűségeiben való hit.

Ez a motívum inkább áttételesen jelenhet meg egy tréningen, például, ha a résztvevő úgy érzi, hogy a csoporttársak megkérdőjelezzik az ő hiedelemrendszerét, vagy ha a tréning témája szembe megy azzal a világgéppel, amit ő magáénak vall.



- **Affiliáció**

Az affiliáció egy társas motívum, amely arra készíti bennünket, hogy közelebb és pozitív személyközi kapcsolatokat alakítsunk ki. Hátterében az attól való félelem áll, hogy elutasítanak minket, nem fogadnak be egy közösségbe, egyedül maradunk. Erős evolúciós alapon áll, a személyközi helyzetek jelentős részében jelen van – erről majd lesz szó részletesebben szociálpszichológiából is, a konformitás témakörénél.

Talán nem is kell példát írni arra, hogy az affiliáció motívuma hányféle módon jelenhet meg egy tréningen. Akár a csoport kialakulásában, akár a gyakorlatok megoldásának módjában, akár a konfrontációk kezelésében vagy akár a trénerhez való viszonyban tetten érhető ennek a szükségletnek a működése.



- **Effektancia**

Az effektancia-motívumot gyakrabban növekedési motívumnak nevezik, és arra irányul, hogy a tevékenységeink által többek legyünk, tanuljunk, fejlődjünk, változzunk. Abban különbözik a korábban már említett kompetencia-motívumtól, hogy míg a kompetencia esetében a személy gondolhatja úgy, hogy már mindent tud a világról, és ezt a tudást akarja megmutatni másoknak, itt az egyén nem érzi „késznek” magát, látja a saját, fejlesztést igénylő területeit, tartósan fókuszál a kitézött (tanulási) célra, azaz inkább növelni, formálni, kiegészíteni szeretné a már meglévő kompetenciáját. Két fő összetevője a kognitív szükséglet (például tudásvágy) és az önmegvalósítás szükséglete.

A növekedési szükségletet tekintve jelentős eltérések lehetnek a tréningrésztvevők között: nyitott vagyok-e a tanulásra? Észlelem-e, hogy nem tudok mindent? Megengedem-e magamnak, hogy ne tudjak mindent? Elismerem-e, hogy van mit fejlődnöm? Képes vagyok-e elfogadni a másoktól (akár a többi csoporttagtól) érkező tudást?



A fenti motívumok részben evolúciós szempontból megalapozottak (pl. az affiliációs szükséglet), részben a kulturális fejlődés termékei (pl. a transzcendencia); mindannyiunk működésében jelen vannak, csak más helyzetekben, más mértékben és más módon hívódnak elő.

3. MOTIVÁCIÓM TRÉNERKÉNT

3.1. A Berne-féle sorskönyvi parancsok

3.1.1. Sorskönyvi parancsok és ellenparancsok

Mi motivál, mi visz minket előre a mindennapjainkban? Minden bizonnyal sokféle tényezőt fel tudunk sorolni, például a fentebb említett motivációs tényezőket (kompetensnek érzem magam, beilleszkedjek egy csoportba, fejlődhesek). Mindezek mellett azonban mindannyiunkban vannak olyan mélyen gyökerező motivációs erők is, amelyeket a felnevelkedésünk során a szüleink sugalltak számunkra, és amelyeket sokszor nagyon nehéz tudatos szintre emelni és elemezni.

Eric Berne elmélete²³ szerint szüleink hiedelemrendszere, félelmei és gondolkodása a világ működéséről lenyomatot képeznek a saját működésünkben. Berne ezeket sorskönyvi parancsoknak nevezte, amelyeket szüleink nem tudatosan, de következetesen kommunikáltak felénk, nevelésmódjukkal, reakcióikkal, verbális és nem verbális visszajelzéseikkel. Azt mutatják meg számunkra, hogy miként válhatunk elfogadottá a szüleink szemében, illetve, hogy (szerintük) miként boldogulhatunk a világban. A leggyakoribb sorskönyvi parancsok a következők:

- Ne légy önmagad!
- Ne nőj fel!
- Ne gondolkozz!
- Ne érezz!
- Ne légy fontos!
- Ne légy gyerek!
- Ne légy közel!
- Ne tartozz sehová!

Látható, hogy ezek szélsőségesen negatív üzenetek egy gyerek számára, aki szeretne megfelelni a szülei elvárásainak. A „megoldás” erre, hogy az egyén ún. ellenparancsokat dolgoz ki, amelyek segítik a szülők által sugallt elvárásoknak való megfelelést, a környezet elismerésének és szeretetének elnyerését. Ezeket más néven drivereknek nevezzük, amelyek közül az öt leggyakoribb esetében fogjuk elemezni, hogy mit jelent ez a hétköznapokban, mit jelenthet trénerként és tréningrésztvevőként.

3.1.2. A driverek működése

Az ellenparancsok működése nemcsak negatív, hanem sokszor előnyös hatással is van az életünkre. Mivel nagyon régóta formálják viselkedésünket, gondolataikat és érzelmeinket, teljes „eltörlésük” szinte lehetetlen, viszont felismerésük és erős hatásuk feloldása segítheti a hétköznapjainkat.²⁴

²³ Berne 2019.

²⁴ <https://mindsetpszichologia.hu/rejtett-parancsaink-rad-melyik-jellemzo-az-ot-kozul>



3.1.2.1. Légy erős! / Bírd ki!

A driver működése következtében az egyén nem, vagy csak nagyon nehezen mutatja ki érzelmeit. Minden körülmények között úgy gondolja, hogy segítség nélkül kell boldogulnia, sérthetetlennek és állhatatosnak kell tünnie. Akár szélsőséges helyzetben, rossz feltételek mellett is véghez viszi, amit kell, gyors reakcióra képes, és az irányítást is szívesen vállalja. Úgy gondolja, hogy érzelmei nem tartoznak másra, és gyengének tünne, ha azokat megmutatná a külvilágnak. Ha valami negatív hatás éri, még inkább bezárkózik, nem kér támogatást, mert azt hiszi, hogy akkor a külvilág elutasítaná őt.

Trénerként a Légy erős! driverrel működő egyén képes biztonságos légkört teremteni, amit nem „zavarnak meg” holmi érzelmek. Szívesen választ dominánsan gondolkodásra, problémamegoldásra épülő gyakorlatokat, a feldolgozásba nem vonja be az érzelmeiket. Mivel mások indultait sem tudja jól kezelni, számára fenyegetőek azok a tréninghelyzetek, ahol a résztvevők nyíltan ellenségesek, vagy éppen elérékenyülnek. Az ilyen szituációkat saját magában sem képes megfelelően feldolgozni.

Ha egy résztvevő a Bírd ki! driver által irányított, akkor számára a tréninghelyzet már önmagában diszkomfortot válthat ki, félhet attól, hogy mások előtt meg kell nyílnia, vagy sebezhetőnek fog látszani. Érzelmeket mozgósító gyakorlatnál gyakran válik cinikussá, vagy elzárkózik a bevonódástól. Preferálja a kognitív típusú feladatokat, ahol gyakran vezetővé is válik.



3.1.2.2. Légy tökéletes!

A driver hatására az egyén fő célja, hogy minden feladatot és helyzetet a lehető legjobban oldjon meg. Nagyon magasak a belső mércéi (vö. a korábban említett „igényszinttel”), és másoktól is magas minőségű munkát és teljesítményt vár el. Azt hiszi, hogy amennyiben hibázik, esendőnek látszik, mások negatívan tekintenek majd rá, ezért tart a kritikától és a kudarctól. Minden erőfeszítése a hibátlanságra irányul, és amennyiben ez valamilyen okból nem sikerül, mások tiszteletének és megbecsülésének elvesztésétől tart. Lelkiismeretes családtag és kolléga, bármit rá lehet bízni.

Azt gondolhatnánk, hogy trénerként jó, ha a „légy tökéletes” parancs irányítja a szakembert. Természetesen számos pozitívuma van: a tréner tökéletesen felkészül a képzésre, mindent előkészít, minden részletre ügyel, a témához kapcsolódó elméleti háttérrel alaposan ismeri. Mindez azonban sokszor rugalmatlansággal párosul: ha nem sikerül úgy alakítania a tréninget, ahogy szeretne volna, akár egy külső esemény, akár egy résztvevő miatt, azt kudarcként éli meg, amin sokáig rágódik. Nehezen viseli, ha a csoporttagok nem látják a tréningben rejlő lehetőségeket, vagy megkérdőjelezzik a kompetenciáját.

Ha egy résztvevőt a „légy tökéletes” driver irányít, a trénerrel magas színvonalú, hibázás nélküli munkát, tökéletes tréningfolyamatot vár el. Vagy támogató a képzéssel kapcsolatban, mert tanulni szeretne, vagy eleve azt gondolja, hogy neki az adott témáról nem tudnak újat mondani. Mivel tart attól, hogy ha hibázik, mások negatívan ítélik meg, a gyakorlatokban való részvételben sem engedi meg magának a hibázás lehetőségét. Ha rávilágítanak valamilyen fejlesztendő területére, saját maga védelme érdekében nehezen fogadja el, gyakran inkább a tréninggel kapcsolatos ellenállásba menekül.



3.1.2.3. Tégy erőfeszítést!

A driver által irányított karakter élete a szakadatlan munkáról szól – számára csak az jelent értéket, amiért meg kell dolgozni, amiért folyamatosan küzdeni kell. Nagyon szorgalmas és kitartó, mindig az éppen aktuálisan kitűzött cél lebeg a szeme előtt, viszont azt ritkán éri el. Külső vagy belső akadályok miatt általában az utolsó lépéseknél feladja, és új célt keres magának. Ebből

fakadóan sosem elégedett, mindig az újat hajszolja, feszült és türelmetlen. Gyermekkorukban a felnőttek azt sugallták neki, hogy az az elfogadható, aki keményen küzd, és letesz valamit az asztalra. Éppen ezért nagyon szorgalmas, sajnálja magától a pihenést, egyfolytában harcba indul valamiért.

Ha a tréner ezt az üzenetet kapta gyermekkorában, felnőttként is sokat fog tenni a siker elérése érdekében, azonban sosem fogja az elégedettség állapotát elérni. Mindig lesz számára valami egy képzésben, amin még alakítani kell, ami más módszerrel biztosan jobban sikerült volna. Nehezen viseli, ha a résztvevőkön nem látja az aktivitást és az erőfeszítést, például egy tréninggyakorlat végrehajtásában.

Résztvevőként az egyén számára elképzelhetetlen, hogy egy képzés „csak úgy” fejlődést érhet el nála, mert nem látja mögötte azt a kemény munkát, ami általában jellemző rá. Gyanakvó a 2-3 nap alatt elérhető eredményekkel szemben, és ezt gyakran szóvá is teszi. Ha sikerül mégis intenzíven bevonni őt a tréningfolyamatba, a képzés lezárultával nem érez elégedettséget, az a szándéka, hogy majd tovább kutakodik, fejleszti magát a témában, ezt viszont gyakran felülírják az egyéb céljai.

3.1.2.4. Szerezz örömet!

Az ide tartozó egyének fő jellemzője, hogy a környezetükben lévő többi ember jólétének és elégedettségének kialakítására és fenntartására törekszenek. Minden helyzetben az a legfontosabb számukra, hogy harmonikus legyen a légkör, senki se érezze rosszul magát, lehetőség szerint ne legyenek konfliktusok. Gyerekkorukban a szüleik azt „üzenték” nekik, hogy akkor szerethetőek, ha örömet szereznek másoknak, ha nem állnak ellen mások kívánságainak. Arra törekszenek, hogy mások jóváhagyják az ő létüket és megnyilvánulásait. A driver negatívuma, hogy a személy mindig másokat helyez előtérbe, a saját törekvéseit háttérbe szorítja, képtelen nemet mondani, és nehezen vagy egyáltalán nem kérdőjelezi meg mások igazát. A csapatok összetartó figurája lehet, önfeláldozó, megértő és intuitív.

Trénerként a másoknak való örömszerzés leginkább abban nyilvánulhat meg, hogy olyan helyzeteket teremt a csoport számára, ahol a tagok jól érzik magukat. Pozitívuma, hogy a tréner nagyon erős empátiával és odafigyeléssel fordul a csoporttagok felé, biztonságos közeget teremt, bátorítja az elfogadást a résztvevők között. Hátránya viszont, hogy a tréning során gyakran előforduló negatív vagy kellemetlen érzéseknek nem szívesen ad teret, miközben azok a fejlődés természetes velejárói. Megóvjaa a csoporttagokat a frusztrációtól, kiemeli őket a feszültséggel teli helyzetekből, de ezzel a saját magukról szóló valódi ismeretszerzéstől fosztja meg őket.

Csoporttagként a „szerezz örömet” driver egy nagyon együttműködő, kellemes, támogató személy jelenlétét hozza magával, aki viszont ódzkodik attól, hogy megbántson másokat, így gyakran elrejt valói érzelmeit és gondolatait. Sokszor megmenti a csoportot a frusztráló helyzetektől, elveszi az élet a gyakorlatok eredményeinek, kimagyarázza a résztvevők negatív megnyilvánulásait. Ezzel – ugyanúgy, ahogy a trénernél is jeleztük – mások fejlődését akadályozhatja meg.

3.1.2.5. Siess!

Azok az egykori gyermekek működnek a driver hatása alatt, akiket szüleik folyton sürgettek, és akkor kaptak tőlük elismerést, ha valamit gyorsan oldottak meg, vagy képesek voltak több feladatot egyszerre fejben tartani és elvégezni. Azt tanulták meg, hogy semmire sincs (elegendő) idő, mindig sietésben kell lenni ahhoz, hogy biztosan a végére jussanak valaminek. Felnőttkorukban állandó sürgetésben tartják magukat és a környezetüket is, egyszerre végeznek ezer dolgot, nagyon hatékony, aktív és lelkes munkatársak. Hajlamosak az aggodalomra, hogy valamire nem lesz elég a rendelkezésre álló idő, és ebbe a hajszolt működésmódba másokat is bevonnak.





A tréner lelkesedése és aktivitása pezsgő hangulatot fog teremteni a képzésen, a sokféle feladat, a dinamikus előrehaladás vonzó lehet egyes résztvevők számára. A gyorsaság viszont az elmélyülés ellen hathat, a tréner negatívan fogadhatja, ha a résztvevők egy-egy témán hosszasan elidőznének, mint ahogy azt ő tervezte. A sürgetettség-érzés pedig kapkodást válthat ki mind a trénerből, mind a résztvevőkből, és így a tréning témájának valódi megélése szenvedhet csorbát.

A „siess” driver által irányított résztvevő nem szereti az időpocsékolást, türelmetlenné válik, ha számára lassú a tréning folyamata, ha túl sokat kell várni a többiekre (pl. egy kérdőív kitöltésénél), vagy ha hosszadalmasan végig kell hallgatni mások véleményét. Az ezekből fakadó frusztrációját megpróbálhatja levezetni azzal, hogy átvesz a trénerrel bizonyos feladatokat (segít, hogy gyorsabban haladjanak), csoportos feladatban vezetővé lép elő az előrehaladás érdekében, de sokszor inkább az ellenállásával, elvonulásával, kilépésével fejezi ki negatív érzelmeit.

A fenti driverek tudatosítása abban segít minket, hogy enyhíthessük negatív hatásait a mindennapi működésünkben. Megfogalmazhatunk magunk számára olyan üzeneteket, amelyek adott helyzetben felülírhatják (de teljesen meg nem változtathatják) a gyermekkorunkban gyökerező parancsok tartalmát. Jó, ha erre törekszünk a magánéletünkben, és tréneri működésünkben egyaránt.



3.2. Mindset

Amikor a hétköznapi életben a motivációról beszélünk vagy gondolkodunk, az egyik legfontosabb eleme az, hogy miképpen látjuk saját magunk vagy mások fejlődési lehetőségeit. Ha résztvevőként vagyok jelen egy tréningen, mit hiszek arról, hogy adott területen mi a fejlődés kulcsa, képesnek érzem-e magam, hogy változzak, vagy azt gondolom, hogy felnőtt fejjel én már olyan maradok, amilyen eddig voltam. Trénerként is fontos szempont, hogy miként tekintünk másokra: Azok, akik ott ülnek résztvevőként a tréningcsoportomban, mennyire és hogyan fejleszthetők? Ki tudom-e mozditani őket egy esetleges bekövesedett gondolkodásmódból, ami azt mondatja velük, hogy ők azon a területen már úgysem fognak változni? Az alábbiakban bemutatott elméleti megközelítés ezeket a kérdéseket járja körbe, és meglehetősen újító elgondolást vázol fel az egyéni fejlődési lehetőségekről.



Carol Dweck elméletében²⁵ a mindset kifejezés magyarra fordítva leginkább a gondolkodásmódra utal, és azokat az elképzeléseket foglalja magában, amelyeket az egyén a saját korlátairól és lehetőségeiről hordoz magában. A fejezet címében és a továbbiakban azért használjuk az eredeti kifejezést, mert lényegében egyetlen fordítás sem tudja visszaadni annak tartalmát, emellett az elméleti áttekintések, illetve a tréningek címében is gyakran a mindset kifejezés szerepel.



Az elgondolás szerint az emberek körülbelül felére a zárt vagy rögzült gondolkodásmód (fixed mindset), a másik felére a nyitott vagy fejlődésfókuszú gondolkodásmód (growth mindset) jellemző. Nézzük meg ezeket kicsit részletesebben!

3.2.1. Fixed mindset

A zárt vagy más néven rögzült gondolkodásmódú emberekre az jellemző, hogy nem hisznek abban, hogy a képességeik fejleszthetők, mivel azokra úgy tekintenek, mint valamiféle adottságra, ami valakinek vagy megvan, vagy nincs meg. Biztosan sokszor hallottunk már másoktól olyan mondatokat, hogy „Én sosem tanulok meg zenélni, botfűlű vagyok!”, vagy „Rettenetes a nyelvérzékem, nekem nem fog menni az angoltanulás!” Ezek a gondolatok arra utalnak, hogy a személy szerint adott területen valaki vagy tehetséges, vagy nem, és ha valaki valamiben nem

²⁵ Dweck 2020.

igazán jó, akkor abban nem is tud fejlődni. Ennek megfelelően a siker és az eredmény az értelmi képességektől és az adottságoktól függ, nem pedig a befektetett energiától és gyakorlástól („könnyű neki, hiszen olyan okos!” – nem látva azt a rengeteg munkát és szorgalmat, ami az eredmények mögött van). A fixed mindsettel jellemezhető emberek úgy gondolják, hogy adott területen a képességek nem változnak jelentősen az életút folyamán, tehát aki például nem jó táncolásban, emberek vezetésében, számok memorizálásában, az sosem lesz az.

Mindezek az elgondolások erős hatással vannak a teljesítményhelyzetben mutatott viselkedésükre is. Ha az az alapfeltevés, hogy egy területen valaki vagy jó, vagy nem jó, akkor ebből az következik, hogy ha azon a területen sikert ér el, akkor okos, tehetséges, ha viszont kudarcot vall, akkor buta és tehetségtelen. Ennek megfelelően a rögzült gondolkodásmóddal jellemezhető emberek esetében a nehéz, kihívást jelentő feladatok fenyegetést jelentenek az önértékelésükre, és inkább kibújnak a tanulási helyzetekből, mert ha nem érnek el sikert, az hitük szerint azt mutatná, hogy nem értelmesek. Korábban említettük a sikerorientált-kudarckerülő teljesítménymotivációt, és ott is megállapítottuk, hogy a kudarckerülő (itt: fixed mindset) személyek számára a könnyen és biztosan elérhető sikerek a vonzóak.

3.2.2. *Growth mindset*

A nyitott vagy fejlődésfókuszú gondolkodásmód szerint az értelmi képesség nem olyan, amiből az embernek vagy van valamennyi, vagy nincs. Megfelelő hozzáállással, támogatással és munkával bármi és bárki fejleszhető. Fontos, hogy ez az elgondolás nem azt mondja, hogy bárkiből lehet operaénekes, de azt igen, hogy a saját magát botfűlűnek valló személy is képes a zenei tehetségét fejleszteni, az eredeti szinthez képest megfelelő gyakorlással minden bizonnyal feljebb tud lépni. Az ilyen gondolkodásmódú egyének egy-egy megmérettetés során nem azt látják, hogy ők adott területen jók vagy nem jók, hanem hogy éppen hol tartanak. Általában élvezik az új helyzeteket, kihívásokat, szeretnek tanulni, és nincs okuk félni a kihívásoktól, mert nem egy állandósult állapotról kapnak általa visszajelzést, hanem arról, hogy készségeik aktuálisan milyen szinten állnak.

3.2.3. *A mindset további jellemzői*

Dweck kutatásai alapján²⁶ a tanulási képességektől függetlenül az emberek körülbelül felének általánosságban fejlődésfókuszú, a másik felének rögzült gondolkodásmódja van. Mindez árnyalódik azzal, hogy a mindset területspecifikus: gyakran előfordul, hogy az egyik területen zárt, a másikon nyitott a gondolkodásmód.

Elsősorban a fontos felnőttektől érkező visszajelzések azok, amelyek felnevelkedésünk során formálják a gondolkodásmódunkat. Ha olyasmit hallunk tőlük, hogy „én sem voltam jó matekból, nem csoda, hogy neked se megy”, vagy „ő egy veleszületett tehetség, biztosan ezen a területen fog dolgozni”, azzal a fixed mindset alapgondolatait közvetítik felénk. Ha viszont az erőfeszítésünkre, a befektetett energiára kapunk pozitív visszacsatolást („látszik, hogy nagyon sokat dolgoztál vele!” vagy „milyen jól megfigyelted”), akkor egy következő helyzetben nagyobb valószínűséggel fogjuk ennek mentén értelmezni eredményeinket.²⁷

²⁶ Dweck 1991.

²⁷ Lásd pl. https://www.youtube.com/watch?v=TTXrV0_3UjY&t=76s



A jó hír az, hogy a mindset megváltoztatható.²⁸ Akár egy közösségen belül is variálódhat, például egy iskolai osztályban, ha van olyan pedagógus, aki growth mindsetre utaló következetes visszajelzéseket ad a diákjainak, az ő óráján másféle attitűddel lesznek jelen még akkor is, ha a többi pedagógustól nem ezt tapasztalják. Az iskolai évektől eltávolodva, egy jó vezető is képes fejlődésfókuszú motivációt adni a csapatának. És természetesen trénerként is a nyitott gondolkodásmódot kell képviselnünk és sugározni a résztvevők felé: lehet, hogy valaki nem fog 5 lépcsőfoknyit előrelépni a konfliktuskezelés terén, de a kiinduló állapothoz képest biztosan tud fejlődni. Nincs olyan, hogy valaki antitalentum az időgazdálkodásban; lehet, hogy neki több erőfeszítést kell tennie, vagy nehezebben éri el azt, amit mások a hétköznapijuk részeként művelnek, de minden bizonnyal képes apró lépésekben előrehaladni.

A szakanyaghoz kapcsolódó tréningen közösen fogjuk feldolgozni Carol Dweck egyik (az előző oldal lábjegyzetében is szereplő) videóját, ami érzékletesen szemlélteti a visszajelzések szerepét a gyermekek sikerhez-kudarchoz és a további feladatokhoz való viszonyában. A fejlődésfókuszú visszajelzések arra sarkallták a gyerekeket, hogy egy általuk választott nehézségű feladatban vállalják a megmérettetést, míg a zárt mindsetre utaló visszajelzések inkább abba az irányba vitték őket, hogy maradjanak a „biztosnál”, így kevésbé szívesen vállaltak nehezebb feladatot.

Ha tréningen előkerül ez a téma, érdemes még hangsúlyozni, hogy a rögzült gondolkodás nem „rossz”, és a fejlődésfókuszú gondolkodás nem „jó”: előfordul, hogy adaptív, hogy felismerjük saját korlátainkat (például ha valaki nagyon szeretne balettozni, de a fizikai adottságait fognak szabni a fejlődésének). Mindemellett mindig is lesznek olyan területek, ahol rögzült marad a gondolkodásmódunk, mert nem tartjuk fontosnak magunk számára, hogy erőfeszítéseket tegyünk: pl. úgy érzem, nem tudok jól süteményt sütni, másoknak valami különleges érzékük van ehhez, ami nekem nincs meg – ez rögzült gondolkodásmód. Ha viszont én ezzel kibékülve, zökkenőmentesen tudom élni az életemet, akkor nem fogok plusz erőfeszítéseket tenni a fejlődésem érdekében.

²⁸ Dweck 1999.

4. TÍPUS- ÉS VONÁSELMÉLETEK

4.1. A típus- és vonáselméletek jellemzői

Miben hasonlítanak, és miben különböznek egymástól az emberek? A fent már említett konstruktumok (identitás, önértékelés, motiváció) mellett mindannyian keressük azokat a mintázásokat, amelyek alapján „azonosíthatók” a személyek. Valaki inkább barátságos vagy távolságtartó? Könnyen bevonódik, vagy nehezen oldódik? Humoros, vagy inkább komoly? A saját viszonyulásunkat az adott emberhez jelentősen meghatározzák a róla szóló elképzeléseink, és hajlamosak vagyunk azt gondolni, hogy ha egyszer megtaláltuk a „kulcsot” a másikhöz, akkor ez a jövőben mindig a segítségünkre lesz.

Összességében elmondható, hogy mindannyian vonzódunk a tipizáláshoz, illetve ahhoz, hogy az emberek viselkedés- és személyiségjegyeit viszonylag állandónak tartsuk. A kognitív gazdaságosság jegyében²⁹ – mely szerint nem tudjuk egyszerre egy személy minden tulajdonságát figyelembe venni, ezért kiemeljük belőle a legfontosabbnak tartottakat – interakcióink egyszerűbbé válnak, ha a másikat valamilyen tulajdonságcsoporthoz alapján azonosítjuk be, ezáltal a hétköznapi érintkezés kiszámíthatóbbá válik számunkra. A pszichológiában ezt kétféle elméleti megközelítés írja le, az ún. típus- és vonáselméletek:³⁰

- **Típuselméletek:** az emberi megnyilvánulások és tulajdonságok rendkívül sokfélék, ezeket az emberi elme igyekszik néhány lényeges alaptényezőre redukálni. Ezen állandó(nak tűnő) sajátosságok alapján az emberek típusokba sorolhatók, és a típusok ismeretében további tulajdonságaikra is következtethetünk. A típusok között minőségi – és nem mennyiségi – különbség van, azaz valaki csak egy típusba sorolható be.
- **Vonáselméletek:** a személyek néhány alapvető személyiségvonás mentén jellemezhetőek, melyek mindenkiben megtalálhatók, csak eltérő mértékben. Így az emberek közötti különbségek mennyiségi, és nem minőségi jellegűek.

A vizsgálatok szerint az emberi észlelésben inkább a típus-, és kevésbé a vonáselméletek dominálnak, így most megfordítva a sorrendet, röviden szólunk az egyik jelentős vonáselméletéről, majd részletesen foglalkozunk a típuselméletekkel.

4.2. Vonáselméletek: a Big Five

A vonáselméletek többsége szerint a személyiségvonások hierarchikus szerkezetbe rendeződnek, azaz vannak magasabb rendű, vagy alapidimenziók, melyek alá további tulajdonságok sorolhatók. Az egyik legismertebb és a vizsgálatokban leggyakrabban használt modell a Big Five,³¹ amely öt nagy dimenzió mentén írja le a személyiséget. Kialakításának módja a beszélt nyelvben előforduló, tulajdonságokat leíró szavak elemzése volt, amelyeket faktoranalízis segítségével 5 független dimenzióba rendeztek:

²⁹ Forgács 1985.

³⁰ Carver–Scheier 2003.

³¹ Goldberg 1981.



- **Extroverzió:** ide tartozik a szociabilitás, a dominancia, a magabiztosság, az impulzusok szabad kifejezése.
- **Barátságosság:** a dimenzióba sorolható az érzelmi támogatás, gondoskodás, a kapcsolatok fenntartásának képessége.
- **Lelkiismeretesség:** ide kapcsolható a célokért való küzdelem, a tervezés, a kitartás, és a felelősséggel való viszony.
- **Neuroticitás:** olyan dichotómiák jelennek meg ebben a dimenzióban, mint a szorongás versus kiegyensúlyozottság, vagy az érzelmi stabilitás-labilitás.
- **Nyitottság:** ide köthető a tapasztalatok iránti nyitottság, az intellektus, az originalitás vagy a verbalitás.

Ahogy fent említettük, a Big Five-modell (és általában a vonáselméletek) értelmében, ha jellemezni szeretnénk egy embert, akkor minden dimenziót használnunk kell, és azt kell megvizsgálnunk, hogy melyik jellemző rá inkább, melyik a domináns a viselkedésében, nem pedig azt, hogy melyik van jelen, és melyik nincs.

4.3. Klasszikus és modern típuselméletek

A tipológiák minden történelmi korban vonzották a tudósokat és a hétköznapi embereket is. Néhány példa arra vonatkozóan, hogy milyen jellegzetességek alapján sorolták típusokba az egyéneket a korábbi elméletalkotók:³²

- testalkat (pl. atletikus, piknikus)
- arcvonások (fiziognómia)
- a koponya formája (frenológia)
- az idegrendszeri folyamatok sajátosságai (pl. élénk, nyugodt, féktelen)

Mindemellett klasszikus és modern megközelítésben rengeteg olyan tipológiát találunk, amit előszeretettel használnak az emberek (pl. asztrológia, színtípusok), illetve ami a tréninggyakorlatok alapját adhatja (pl. vezetői stílusok, szeretetnyelv).

A tipológiák esetében fontos kiemelni, hogy legtöbbször úgy gondolunk rájuk, és a lentiekben mi is úgy tárgyaljuk őket, mintha ezek 100%-ban „tisztá” kategóriák lennének. A megértés szempontjából ez segítség, viszont minden esetben azt kell szem előtt tartanunk, hogy ezek sosem letisztult típusok, senki sem csak egy kategóriába tartozik, és a személyiségünk összetettségénél fogva mindenki egyedi jellegzetességekkel rendelkezik. Preferenciáink, komfortosabban megélt reakcióink viszont vannak, amelyek részét képezik a típusoknak.

A következőkben azt a két tipológiát vesszük sorra, amelyek a legismertebbeknek számítanak, illetve amelyeket a későbbi elméletek alapjaként tarthatunk számon. Ahogy látni fogjuk, a két elsőként bemutatott tipológia adja a forrást a harmadik, manapság sokféle (tréning)területen használt elméleti kerethez.

4.3.1. Hippokratész és galénosz tipológiája

A tipológia az emberek temperamentumát mint vérmérsékletet veszi alapul, és ennek alapján négy olyan típust különít el, amelyekhez egy-egy testnedv kapcsolódik. A jellegzetes testnedv határozza meg a viselkedést abban az értelemben is, hogy a betegségek hátterében ezeknek a felborult egyensúlya áll:³³

³² Allport 1980.

³³ Mirnics 2006.

- **Kolerikus:** az ilyen egyént gyors és erős érzelmi reakciók jellemzik, melyek sokáig tartanak (főleg a negatív érzelmek). Határozott, akit gyakran elragad a hev. Testnedve az epe.
- **Szangvinikus:** hasonlóképpen erősek és gyorsak az érzelmi reakciók, de ezek hamar lecsengenek. Az ilyen típus lelkes, barátságos, vidám, gyors mozgású és felfogású. Testnedve a vér.
- **Melankolikus:** érzelmi reakciói lassúak, nehezen változnak, viszont tartósak (főleg a negatív érzelmek esetén). Sokszor bizonytalan, ebből adódóan nehezen hoz döntéseket. Testnedve a fekete epe.
- **Flegmatikus:** az érzelmi válaszok lassúak, nyugodtak és kiegyensúlyozottak. A személy kiszámítható, megbízható, aki szereti a kevés erőfeszítést igénylő dolgokat. Testnedve a nyák.

A fenti elnevezések a köznapi nyelvben még ma is megjelennek (valakit úgy jellemzünk, hogy flegma, vagy egy helyzetet melankolikusként írunk le), illetve, ha végignézünk a típusok jellegzetességein, bizonyára mi magunk is használjuk egyes elemeit mások megítélésében. Mind trénerként, mind résztvevőként befolyásolhat minket, ha a típusokhoz olyan külső vagy belső tulajdonságokat társítunk, amelyek alapján megítéljük őket (például a melankolikus csak álmodozik, a flegmatikus pókerarca érdektelenséget rejt, stb.).

4.3.2. Jung tipológiája

A Jung által leírt³⁴ extroverzió és introverzió nem teljesen fedi azt le, ahogyan a hétköznapi életben használjuk ezeket a fogalmakat, de természetesen a gyökerét adják annak. Jung szerint minden emberre jellemző egy „általános beállítottság” a kettő közül, melyeknek idegrendszeri alapja van:

- **Extrovertált** személyiség: a külső környezet felé fordul, könnyen tud alkalmazkodni, vonzzák az új dolgok, az ismeretlen.
- **Introvertált** személyiség: a belső szubjektum felé irányul, gondolkodó, megfontolt alkat, aki jobban szereti a kiszámíthatóságot.

Az extroverzió-introverzió a későbbi elméletek jelentős részénél felbukkan, tehát a külső-belső tárgy felé fordulás alapvető jellemzőként jelenik meg egy-egy ember leírásában.

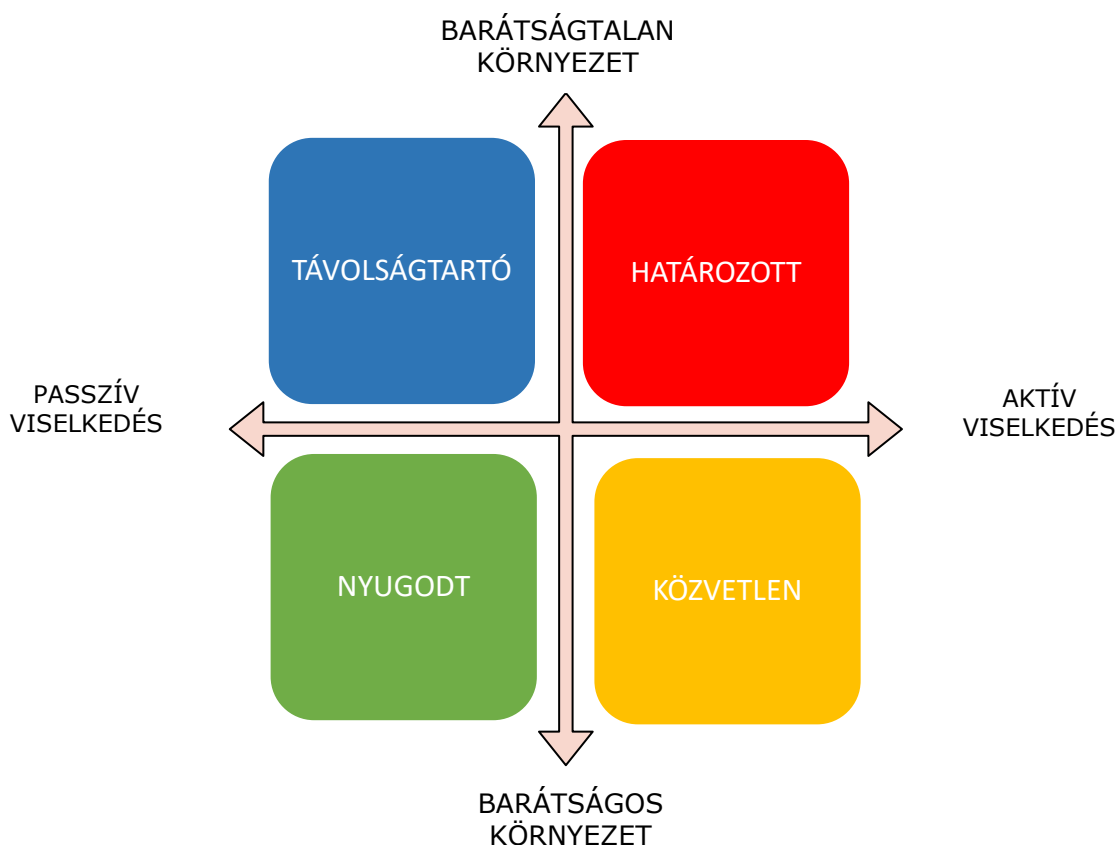
4.3.3. A DISC-modell

A DISC-modell hátterét a két fentebb említett tipológia adja: a Hippokratész- és a Galénosz-féle temperamentumok, illetve a Jung-féle extroverzió és introverzió. A modell megalkotója William Moulton Marston volt, aki 1928-ban mutatta be elméletét.³⁵

A DISC-modell az emberi viselkedés és a kommunikáció vonatkozásában, két dimenzió mentén írja le a típusokat. Az egyik dimenzió szerint a személy inkább barátságosnak vagy barátságatlannak tartja a környezetét, azaz bizalommal fordul a társas környezete felé és részükről is pozitív hozzáállást feltételez, vagy pedig óvatos, és fenntartásokkal kezeli a környezet felől várható viselkedésmódokat. A másik dimenzió szerint az egyén aktív vagy passzív az adott társas környezetben, azaz vagy kezdeményező, tevékeny vagy alkalmazkodó és kivárja mások reakcióit. A két dimenzió kombinációja adja az egyén viselkedési stílusát.

³⁴ Jung 1933.

³⁵ Marston 1928.



2. sz. diagram: DISC-viselkedéstípusok
 Forrás: Bajnok et. al., 2014 (átszerkesztve)

Marston szerint minden ember képes mind a négy viselkedéstípusnak megfelelően reagálni, de alapvető természetükből fakadóan mindenkinek van egy preferált viselkedési stílusa, amelyben a legjobban érzi magát, és/vagy a leggyakrabban alkalmazza. Emellett az esetek többségében azonosítható egy másodlagos viselkedési stílus is, és ennek a kettőnek a kombinációja már megfelelő komplexitással írja le a megjósolható viselkedést.

A szakirodalomban számos leírás található az egyes viselkedéstípusokra,³⁶ ezért mi most csak röviden jellemezzük azokat, zárójelben jelölve az eredeti, angol nyelvű elnevezést:³⁷

4.3.3.1. Határozott (Dominance)

A viselkedéstípus egyik fő jellemzője a versengés és a győzelemre való törekvés. Környezetét dominálni igyekszik, magabiztosan és gyorsan dönt, szeret kockáztatni. Nagyon jó szervező, másoktól független, autonóm. Elsősorban a feladatokra fókuszál, nem jellemző rá a halogatás, sőt, kimondottan negatívan érinti az időhúzás és az eredménytelenség. A konfliktusokat felvállalja, néha nyers a kommunikációja, és nem is veszi észre, ha ezzel másokat megbánt. Fontosak számára a személyes értékei, nem kedveli, ha olyasmit kell tennie, ami távol áll ezektől. A rutinfeladatok untatják, a kihívásokat keresi. Ha a másikat nem tartja kompetensnek, hajlamos lesöpörni az asztalról a véleményét. Legfőbb félelme, hogy kihasználják, az időpocsékolásra türelmetlenül reagál. Stresszhelyzetben erőszakossá, követelőzővé, önzővé válhat.

³⁶ Nagybányai et. al. 2014.

³⁷ Scheelen 2005.

4.3.3.2. Közvetlen (Influencing)

A közvetlen viselkedésstílusú egyén mások felé nyitott, közvetlen, érzelmei által vezérelt. Szereti, ha sok ember veszi körül, akár a munkában, akár a magánéletben. Mások felé bizalommal közeledik, nagyon hatékonyan teremt kapcsolatot és kommunikál. Szereti, ha mások elismerik, nemcsak a szakmai, de az emberi kvalitásait is. Jól működik a csapatban, kiválóan tud érvelni, és általában jó előadó. Viselkedésére sokszor a spontaneitás jellemző, ami mások számára káosznak tűnhet. Intuitív alkat, aki a saját megérzéseit a másokkal való együttműködésben is jól használja. Kreatív, mindig új ötleteket hoz, de a megvalósítás már nem az ő asztala. Lelkesedése gyakran csak szalmaláng, az egyik feladatot feladja egy újabb, izgalmasabb megszerzése érdekében. Optimista, másokhoz és a helyzetekhez pozitívan viszonyul, a tekintélyelvűséget viszont nem tűri. Önállóságot, a szabad döntéshozatal lehetőségét várja el dolgozóként, és ugyanúgy megadja ezt másoknak vezetőként. Legnagyobb félelme az elutasítás, stresszhelyzetben pedig hajlamos a túlzott optimizmusra és a fecsegésre.

4.3.3.3. Nyugodt (Steadiness)

A viselkedésstílussal jellemezhető egyén olyan helyzetben érzi magát legjobban, ami kiszámítható, biztonságos, ismerős. A csapatban általában nagyon alkalmazkodó, nyugalmat sugároz mások felé, az állandóságot és a harmóniát képviseli. Szoros emberi kapcsolatok kialakítására törekszik. Szívesen nyújt segítséget másoknak, megbízható, viselkedése kiszámítható. Külső szemmel távolságtartónak tűnhet, mert nem barátkozik könnyen, viszont a már kialakult kapcsolatainak erősek és tartósak. Türelmes, higgadt, becsületes, viszont konfliktushelyzetekben kellemetlenül érzi magát, így inkább kerüli azokat. Nem szereti a kockázatot, a kipróbált helyzeteket preferálja. Szívesen végzi a rutinmunkákat is, sőt, a nagy kihívások és a gyors változások negatívan hatnak rá. Inkább a végrehajtásban jó, kevésbé az ötletelésben. Legfőbb félelme, hogy mások félrevezetik, illetve nehezen tűri a kiszámíthatatlan helyzeteket, stresszhelyzetben bizonytalan és rugalmatlan.

4.3.3.4. Távolságtartó (Compliance)

Fő jellemzője a tárgyilagosság, alaposág, pontosság és rendszerezettség. Minden helyzetben a feladat fontos számára, szívesen dolgozik egyedül, nyugodt körülmények között. Szeret minden információt megszerezni és azokat megfontoltan átgondolni, mielőtt döntést hoz, minden részletre figyel. Kommunikációja hűvös és távolságtartó, nehezen köt új ismeretségeket. Ha csapatmunkát várnak el tőle, akkor is hajlamos megkeresni a feladat azon részletét, amin egyedül dolgozhat. Jó emberismerő, alaposan megfigyel másokat, de érzelmei nem befolyásolják. Elővigyázatos, rendezett gondolkodású, ritkán hibázik. Konfliktusok során érveit logikusan állítja fel, tisztán látja maga előtt, hogy mit szeretne elérni. Nem szereti, ha a keretek nincsenek pontosan meghatározva, ha változások történnek a munkavégzésben, vagy ha sürgetik. Magas követelményeket állít maga elé, tiszteli a szabályokat és a hagyományokat. Fél a másoktól érkező kritikától, stresszhelyzetben pesszimista és kötekedő lehet.

Bármely olyan szakmában, ahol emberekkel dolgozunk, segítségünkre lehet egy olyan tipológia, amely az egyének által preferált viselkedést és kommunikációt segít azonosítani. Másképp fog reagálni tréninghelyzetben egy „Közvetlen” vagy egy „Távolságtartó”, másként kell aktivizálni egy „Határozott” vagy egy „Nyugodt” embert. Trénerként előnyös, ha váltogatni tudjuk a saját kommunikációs stílusunkat, hiszen a résztvevők eltérő értékekkel, igényekkel, félelmekkel érkeznek. Ha egy értelmezési keretrendszer – mint például a DISC – segít jobban megismerni és megérteni az emberek közötti különbségeket, sikeresebbek leszünk a személyközi kapcsolatok és a konfliktusok kezelésében.





A jelenléti képzés során áttekintettük, hogy mire érdemes figyelni, ha a résztvevő adott viselkedéstípusba tartozik. A másik fontos kérdés, hogy trénerként az egyes típusoknak melyek lehetnek a főbb jellegzetességeik.

Az alábbi táblázat bemutatja azokat a főbb erősségeket, amelyeket az adott szintípushoz tartozó tréner magáénak tudhat, illetve azokat a szempontokat, amelyekre vigyáznia kell.³⁸

Szíнем	Előnyök tréning helyzetben	Fontos vigyáznom arra, hogy...
Piros	<p>Strukturált, célirányos tréningeket tartok.</p> <p>Az eredményességre fókuszálok.</p> <p>Kezemben tartom a folyamatot, a csoportot.</p> <p>Határozott fellépéssel teremtem meg a résztvevők bevonását, aktivizálását.</p> <p>Pörgős, mozgalmas és tartalmas programokat tervezek és tartok.</p> <p>Határozottan kezelem a változásokat.</p> <p>Határozottan tudok nemet mondani.</p>	<p>Hajlamos lehetek az időkeretek tartása érdekében félresöpörni témákat, felvetéseket.</p> <p>Véleményemet túl határozottan képviselhetem.</p> <p>Türelmetlen lehetek azokkal, akik lassabb tempóban haladnának.</p> <p>Túlzsúfolhatom a programot, kevés időt tervezek egyes gyakorlatokra.</p> <p>Kevésbé vagyok fogékony az érzelmi megközelítésekre, a témától látszólag elterelő felvetésekre.</p> <p>Mindent az elérendő cél szolgálatába állítok, és ezzel figyelmen kívül hagyhatom a csoport valós állapotát, igényeit.</p> <p>Negatív visszajelzéseim nyersegek is lehetnek.</p>
Sárga	<p>Könnyen teremtek kontaktust az ismeretlen résztvevőkkel.</p> <p>Kedves, barátságos a stílusom, könnyen oldom a hangulatot.</p> <p>Kreatívan tervezek, sok új ötletet próbálok ki.</p> <p>Rugalmasan kezelem, ha az utolsó pillanatban változások történnek (résztvevők, helyszín, egyéb körülmények).</p> <p>Bármikor kész vagyok beszélgetni v. konzultálni a résztvevőkkel (szünetben, tréning után is).</p>	<p>Szétforgácsolhatom magamat és a programot (elveszíthetem a fókuszot, miközben mindenkire figyelek, és mindenkinek szeretnék kedvezni).</p> <p>Nehezen adok negatív visszajelzést.</p> <p>Hajszolhatom az újat, ami nem feltétlenül célirányos.</p> <p>Túl sokat beszélhetek, nehezen tartom a tréning időkereteit (gyakran alábecsülöm az időszükségletet, vagy nehezen zárok le 1-1 gyakorlatot) – vagy elkanyarodom a témától.</p> <p>„Összeesem” az első negatív visszajelzéstől is.</p> <p>Szétszórtságom miatt olykor nehezen találom a handoutokat, segédanyagokat, filmeket, v. elfelejték dolgokat.</p>

³⁸ Szó szerinti átvétel innen: Kajtár–Stréhli-Klotz 2018, 39–41., Máthé Judit gyűjtése.

Szíнем	Előnyök tréning helyzetben	Fontos vigyáznom arra, hogy...
Zöld	<p>Stabilitást, biztosságot sugározok és nyújtok.</p> <p>Nyugodtan viselkedem, és nyugodt tempót valósítok meg a tréningen.</p> <p>Figyelembe veszem a résztvevők emocionális megközelítéseit.</p> <p>Támogatóan viselkedem a csoporttal, nyitott vagyok minden segítségkérésre.</p>	<p>Nehezen fogadom el, hogy minden alkalommal új és új résztvevőket kell megismernem.</p> <p>A bevált megoldásokhoz ragaszkodom, nehezen viszek újat a programokba.</p> <p>Nehezen kezelem a váratlan helyzeteket (gyors változásokat, főként az utolsó pillanatban). Nehezen adok negatív visszajelzést.</p> <p>Nehezen mondok nemet (résztvevőnek, v. megbízónak).</p>
Kék	<p>Lelkiismeretesen készülök fel, és pontosan, precízen előkészített tréningeket tartok,</p> <p>számos ténnyel, részlettel, információval gazdagítom a tréninget,</p> <p>tréning előtt mindent alaposan ellenőrzök,</p> <p>rendben tartom és könnyen megtalálom a szükséges anyagokat a tréningen is.</p>	<p>Kevésbé kezelem az érzelmi felvetéseket.</p> <p>Egy-egy témáról olykor túl alaposan is beszélek.</p> <p>Nehezen fogadom el, ha a résztvevőknek más a véleményük, hiszen én vagyok a szakember – vitába is keveredhetem velük.</p> <p>Ragaszkodom az aprólékosan megtervezett lépésekhez – a tréning lelassulhat, monotonná is válhat.</p> <p>Idegenkedem a merész megoldásoktól, újításoktól.</p> <p>Nehezen dolgozom fel az esetleges negatív visszajelzéseket.</p> <p>Nehezen kezelem a hirtelen változásokat (különösen az utolsó pillanatban).</p> <p>Stílusom olykor monoton is lehet.</p>

Ahogy nincs „tisztá” viselkedéstípusú személy, úgy nincs ilyen tréner sem: az elsődleges (preferált) típusunk orientálhat minket bizonyos irányba, de mindannyian képesek vagyunk mind a négy viselkedésmód alkalmazására a munkánk során. A lényeg itt inkább az, hogy melyikben érezzük leginkább komfortosan magunkat, ami ráirányítja a figyelmünket arra, hogy mi az, ami-re viszont tudatosan kell koncentrálnunk. Például egy dominánsan sárga tréner magabiztosan kapcsolódik a résztvevőkhöz, viszont nagyobb erőfeszítés számára a keretek megtartása vagy a tréningcél elérése – utóbbiakra neki nagyobb figyelmet kell fordítania.

4.4. A tipológiák és kérdőívek használata a tréningeken

A tipológiák használata a tréningeken legtöbbször valamilyen kérdőív kitöltésével kerül felfeztetésre. Így most együtt ejtünk néhány szót a kérdőívek és a tipológiák használatának előnyeiről, hátrányairól és veszélyeiről.



Ahogy említettük, az emberek, így a tréningrésztvevők is szeretik a típusokat. Ezzel szemben egy-egy kérdőív kitöltése után gyakori panasz, hogy „ez nem ennyire egyszerű”, „ezek nem ilyen letisztult kategóriák”. Fontos tehát ismernünk a fent részletezett különbséget a típus- és vonáselméletek között, és ha van rá lehetőség, felhívni a résztvevők figyelmét arra, hogy a vonáselméletek jóval inkább működőképesnek bizonyulnak (mind elméleti szempontból, mind a gyakorlatban), közelebb állnak a valósághoz, viszont az emberek számára könnyebben elfogadható, hogy valaki vagy ilyen vagy olyan típus, mint az, hogy kicsit ilyen is és kicsit olyan is, sőt, ez időben és körülményektől függően változhat. A kiszámíthatóság igénye a típuselméleteket támogatja, viszont ezeket mindig fenntartással érdemes kezelni, rámutatni például valaki „másodlagos típusára” (pl. a DISC-nél), illetve ütköztetni a hétköznapi tapasztalatokkal.

Bármilyen kérdőív esetében fontos kiemelni, hogy sosem diagnosztikai céllal használjuk őket. A tréningeken használt eszközök túlnyomórészt nem (vagy csak részben) kerültek validálásra, így nem használhatjuk őket az egyén személyiségjegyeinek egzakt elemzésére; a kérdőívek eredménye egy-egy beszélgetés, gyakorlat kiindulópontjaként szolgálhat. Mindezt kiegészíti még az a paradox tény is, hogy egy kérdőív kitöltéséhez is szükség van önreflexióra – tehát ha valamit szeretnék megtudni magamról, akkor ahhoz már tudnom kell saját magam vonatkozásában bizonyos dolgokat, például amire a kérdőív rákérdez. A kérdőív tételeiben való elmélyülés hiánya, az őszinte válaszadás megkérdőjelezhető mivolta kiegészül még azzal, hogy a résztvevők mindig próbálják kitalálni, hogy miről szólhat a kérdőív, melyek azok a válaszok, amelyek társas szempontból kívánatosak, illetve általánosságban jellemző a páratlan számú válaszlehetőségeknél a középre pontozás.

Mindezek fényében előnyös, ha a tréner az önismereti jellegű kérdőíveket megfelelő felkészültséggel, az elméletek, illetve az eszköz korlátainak, és a lehetséges kitöltési torzítások ismeretében alkalmazza.

5. HÉTKÖZNAPI MEGISMERÉS ÉS A SZOCIÁLPSZICHOLÓGIAI TÉNYEK

Áttekintésünket a szociálpszichológia néhány területével folytatjuk, melynek egyik speciális jellemzője, hogy olyan jelenségekkel foglalkozik, amelyekkel kapcsolatban minden ember egész életén keresztül gyűjti a tapasztalatokat. Hozzáértőnek érezzük magunkat olyan témákban például, mint a csoportokhoz való csatlakozás, a csapatban és csapattal való együttműködés, a másokról való benyomások kialakítása. Ezzel szemben, ha közelebbről megnézzük, mindennapi tudásunk nagyon gazdag, de nem összerendezett:³⁹ minden helyzetre, jelenségre, összefüggésre és azok ellenkezőjére is van olyan magyarázatunk, amelyet a „józan észre” alapozunk. Például a szüleink esetében megállapítjuk, hogy azért vannak ilyen régóta együtt, mert az ellentétek vonzzák egymást, míg egy baráti párnál pont a köztük lévő hasonlóságot emeljük ki, mint a hosszú kapcsolat titkát. Ez a két „tény” megfér egymás mellett a gondolatvilágunkban, semmiféle diszharmóniát nem okoz. Emellett – ahogy a későbbiekben látni fogjuk – vannak olyan jelenségek, amelyek csak speciális feltételek között jelennek meg (például a csoport mérete vagy a vezető személye befolyásolja a teljesítményt), ezekre nem terjed ki a hétköznapi tapasztalatunk és tudásunk.



5.1. A leggyakoribb torzítások

A páros interakciókban való sikeres működésünket és a csoportos helyzetek megítélését számtalan torzítás alakítja, melyek közül azokat emeljük ki, amelyek a leggyakrabban fordulnak elő:⁴⁰



- **Pontatlan észlelés:** a külső környezetet és az abban jelen lévő személyeket sosem tudom teljes pontossággal megfigyelni. Az emlékezet működése, például annak sematizációi megátolják az egzakt információgyűjtést. Mindenre jellemző, hogy a híreket böngészve jobban emlékszik azokra, amelyekkel alapvetően egyetért, a véleményével ellentétes pontok hamarabb kikerülnek a memóriájából. Trénerként is megfigyelhetjük magunkon, hogy visszatekintve egy tréningre, bizonyos események, megnyilvánulások felidézhetők számunkra, másokra nem tudunk visszaemlékezni; az előbbiek nagy valószínűséggel valamilyen szempontból illeszkednek a gondolatmenetünkhöz, elképzeléseinkhez, elvárásainkhoz.
- **Túláltalánosítások:** a későbbiekben lesz majd szó a túláltalánosítások legfontosabb példáiról (pl. sztereotípiák), itt most a prototipikus fogalmakat emeljük ki szemléltetésként. Mindenkinek van egy saját képe, ami megjelenik a fejében, ha adott kifejezést hall – például ha egy jövődöbéli résztvevő meghallja, hogy csapatépítő tréninget fognak tartani a cégnél, akkor saját korábbi tapasztalatai és/vagy elképzelései alapján már ki is alakít magában egy elvárást, hogy mi fog ott történni, számára mit jelent az, hogy csapatépítés. Ha trénerként azt halljuk, hogy a helyi művelődési házban tarthatjuk meg majd a képzést, máris ott van a fejünkben, hogy mit várunk a helyszíntől, az ottani lehetőségektől. Jó esetben mindkét kép pozitív, de ha az elvárásaink negatív elemekkel vannak teli, akkor az a hozzáállásunkat jelentősen befolyásolhatja.

³⁹ Forgács 1985.

⁴⁰ Csepeli 2014.

- **Nem racionális következtetések:** miképpen magyarázzuk az egyes eseményeket? A szikár tények ritkán adják a kiindulópontot, sokkal inkább a saját érzéseink, benyomásaink, megérzéseink, amelyek eltávolíthatnak a racionalitástól. Szintén lesz majd bővebben szó a lentiekben az énvédő stratégiákról, amelyek a legjobb példáját adják a nem racionális következtetéseknek. Egy tréningen például egy résztvevő feltételezheti azt, hogy a többiek azért nem elegendnek szóba velem, mert nagyképűek – és semmiképpen sem a saját távolságtartó magatartásával magyarázza a helyzetet.
- **Automatikus folyamatok:** emberi mivoltunkból fakadóan általánosságban jellemző a gondolkodásunkra, hogy bizonyos helyzetekben automatikusan elindulnak észlelési folyamatok. Amikor ránézünk egy másik emberre, a pillanat törtrésze alatt észleljük a nemét, a korát és a bőrszínét, és minden további viselkedésünk ennek megfelelően alakul. Ezt nem tudjuk nem észlelni, mindenféle tudatosság nélkül végbemegy a folyamat. Hasonlóképpen megjelenik egy automatizmus a másokról való benyomás kialakításában – minden bizonynyal említésre került a kommunikációval kapcsolatos anyagokban, hogy „nem lehet nem kommunikálni”⁴¹: ha nincs is szándékunkban a közlés, a másik fél valamilyen kommunikációs célt és tartalmat be fog azonosítani.
- **Heurisztikák:** ökölszabályok, leegyszerűsítő következtetések az egyes helyzetek értelmezésére vagy megoldására. Ilyen például az, hogy azt feltételezzük, hogy ami drága, az jó minőségű; ha az osztályvezető jelen lesz a tréningen, a többi résztvevő nem lesz őszinte; ha valaki lassan dönt egy tréninggyakorlatban, akkor a következő helyzetben is lassú lesz. A heurisztikák pont azért maradnak fenn a gondolkodásunkban, mert a legtöbbször igazak, de mindig van kivétel, ahol viszont torzító tényezőként fognak megjelenni.

A fenti torzítások segítenek elboldogulni a rendkívül összetett társas ingerek között. A hétköznapi gondolkodás gyakorlatias, tapasztalati, és könnyen leragad a jónak tűnő megoldásnál, nem ellenőrzi az egyes tényeket, nem törekszik a logikára.⁴² Ez a mindennapi életben működik és beválik, néha szoktuk csak érezni azt, hogy nem vagyunk biztosak egy-egy helyzet értelmezésében, de alapvetően hatékonyak és sikeresnek látjuk a működésünket, a nem tudatosított torzításokkal együtt. Ha viszont emberekkel dolgozunk, sőt, trénerként az egyik legfontosabb feladatunk az egyén viselkedésével, reakcióival való munka, akkor ennél pontosabb működés-módra van szükség.

A legfontosabb, hogy ismerjük a torzításokat, legyünk tisztában azzal, hogy a mi esetünkben is működnek, tudatosan irányítsuk a figyelmünket azokra a helyzetekre, amelyekben megjelenhetnek, és amennyire lehet, csökkentjük hatásukat a saját gondolkodásunkra, reakcióinkra. A következőkben azokat a személyészlelési torzításokat fogjuk még részletesebben áttekinteni, amelyek egy tréningen a csoporttagok közötti interakciókban, a gyakorlatok végrehajtása és elemzése során igen gyakran megjelennek.



⁴¹ Watzlawick 2003.

⁴² Forgács 1985.

6. A SZEMÉLYÉSZLELÉS SAJÁTOSSÁGAI ÉS TORZÍTÁSAI

6.1. A személyészlelésről általában

A személyészlelés fogalma arra utal, hogy amikor találkozunk egy másik emberrel vagy emberek csoportjával, akkor valamilyen módon igyekszünk „megismerni” őket, elhelyezni a már meglévő kategóriáink, tapasztalataink között a velük kapcsolatos benyomásokat. Ez a folyamat mindig társas térben zajlik, és társadalmi és kulturális szabályok által erősen meghatározott. Gondoljunk arra, amikor trénerként vagy résztvevőként először lépünk be a képzés helyszínére! Ott van körülöttünk 10-15 ember, akikkel lehet, hogy akkor találkozunk először. Azonnal beindul ez a rendkívül bonyolult és számos tényező által befolyásolt folyamat, melynek eredményeképpen benyomást alakítunk ki a többiekéről („derűs arcú, magabiztos testtartású), a benyomást értelmezve ítéleteket alkotunk róluk („könnyű lehet vele barátkozni”), bizonyos következtetésekre jutunk („biztos ő lesz a csoport lelke”), és ezekből igyekszünk egy koherens összképet alkotni.

A hétköznapi életben a legtöbbször nem tartjuk nehéznek „észlelni” a másikat, és általában úgy érezzük, hogy erre kisebb-nagyobb hibákkal képesek is vagyunk. A háttérben álló folyamatok viszont korántsem egyszerűek: a személy külsőleg megfigyelhető viselkedéséből, kinézetéből a belső tulajdonságaira, személyiségére, jövőbeni reakcióira próbálunk következtetni, ezeket a feltételezéseket azonban számos külső és belső tényező torzíthatja.

6.2. A személyészlelést befolyásoló tényezők

A társainkról alkotott ítéleteink sosem tárgyilagosak, saját hozzáállásunk és feltevéseink sokszor fontosabb szempontként jelennek meg, mint az észlelt személy tényleges jellemzői. A személyészlelést leggyakrabban az alábbi tényezők befolyásolják:⁴³

- A tágabb és szűkebb **szociális-kulturális környezet:** az, hogy én milyen közegből származom, ott milyen az elfogadott szerep- és normarendszer, meghatározhatja, hogy hogyan tekintek a másokra. Például városi és falusi környezetben még ma is másfajta viselkedés, öltözködés, beszédmód az elfogadott, vagy tágabb kontextust nézve ide tartoznak az interkulturális különbségek is (ami az én kultúrámban „furcsának” számít, az máshol a hétköznapi működésmód része).
- **A háttér és a környezet:** a másik észlelését meghatározhatja, hogy hol találkozom vele – egy baráti társaságban, kötetlen hangulatban? Vagy éppen ő a képzést vezető tréner? Netán a jövődöbéli főnökömként mutatják be? Ugyanazt az embert teljesen másképp fogom megítélni attól függően, hogy a fentiek közül melyik közegben találkozom vele először.
- **Az észlelő személy intellektuális és emocionális jellemzői:** a másik emberről szóló jellemzések felszínességét vagy mélységét befolyásolja, hogy az észlelő milyen egyéni sajátosságokkal bír. A megfigyelések szerint az, aki iskolázottabb, többféle és árnyaltabb szempontot használ a másiktól alkotott benyomás alakításában, emellett rugalmasabban is tekint erre a benyomásra (inkább képes azt utólagosan formálni).

⁴³ Csepeli 2014 és Forgács 1985.

- **Az észlelő felfogása saját magáról:** hogyan ítélem meg saját magamat? Hogyan helyezem el a saját személyemet mások között? A szociális státusz és szerep lehet például, ami meghatározhatja a saját magamról, és így a másikról alkotott képet, vagy az önértékelésem szintje alakítja a másikhoz való viszonyt.
- **Az adott társsal való viszony jellemzői:** ha a másikat hasonlóan érzem magamhoz, vagy úgy gondolom, hogy számára ugyanazok az értékek, tapasztalatok fontosak, mint nekem, pozitív irányba fog torzítani az észlelésem. Ugyanígy az ellentétes attitűdök hajlamosítanak a másik elutasítására.
- **Hangulat:** az olyan egyszerű és hétköznapi dolog, mint az aktuális érzelmi-hangulati állapot, nagy szerepet játszik a másikról alkotott benyomás kialakításában. Pozitív hangulat esetén a másik személyt is pozitívabban észlelem, megengedőbb vagyok az esetleges hiányosságaival szemben, és fordítva.

Ezek a tényezők minden személyészlelési helyzetben előkerülhetnek, mindannyiunkat befolyásolnak, de az egyéntől függ, hogy milyen irányba „viszik el” a benyomás kialakítását. A következőkben azokat a torzításokat vesszük végig, amelyek sokszor speciális körülmények között kerülnek elő, illetve amelyek jól körülhatárolható eredményhez vezetnek.

6.3. A főbb személyészlelési torzítások

6.3.1. Központi vonások

Másokat szeretünk úgy észlelni (azaz gondolkodásunk úgy van „programozva”), hogy koherens egységekként lássuk őket. Ez a fizikai környezet észlelésére is igaz: nem töredezett információ-részleteket látunk vagy tárolunk el, hanem mindig keressük az értelmes, komplex alakzatokat, ingercsomagokat.

Amikor a másik személyről benyomást alakítunk ki, akkor az nem úgy történik, hogy figyelembe vesszük az addig megismert vonásait, és átlagoljuk azokat, hanem vannak bizonyos jellemzők, amelyek nagyobb hatással vannak a benyomás alakítására, mint mások. Asch⁴⁴ ezeket központi vonásoknak nevezte. Kísérletében két különböző személyleírást adott a vizsgálati személyeknek, de a jellemzés csak egyetlen vonásban tért el:

- a., intelligens, ügyes, szorgalmas, **melegszívű**, határozott, gyakorlatias, óvatos
- b., intelligens, ügyes, szorgalmas, **hideg**, határozott, gyakorlatias, óvatos

Eredményei alapján ez az egyetlen tulajdonságkülönbség lényeges eltérést hozott létre a két fiktív személy megítélésében. Azok, akik a melegszívű szót tartalmazó leírást kapták, jóval pozitívabban jellemezték a személyt, mint a másik csoport. Úgy tűnik, hogy ezen központi vonások köré szervezzük az összes többi, és azok pozitív vagy negatív mivolta meghatározza, hogy a többi jellemzőt miként észleljük: aki hideg és határozott, az inkább ridegnek tűnik, míg ha melegszívű és határozott, akkor barátságosan asszertívnek képzeljük el.

⁴⁴ Asch 1946.

6.3.2. Elsőbbségi hatás

Sokszor emlegetjük az első benyomás jelentőségét, amelyet a személyészlelési torzításokkal összefüggésben tudományosan is bizonyítottak. A fent említett Asch⁴⁵ itt is két fiktív személy leírását adta a vizsgálati személyeknek, amelyekben ugyanazok a jellemvonások szerepeltek, csak épp fordított sorrendben:

- a., intelligens, szorgalmas, impulzív, kritikus, makacs, irigy
- b., irigy, makacs, kritikus, impulzív, szorgalmas, intelligens

Eredményei szerint a sorrendiségnek, így az elsőként kapott információnak (intelligens / irigy) aránytalanul nagy hatása volt az ítéletekre. Akik az irigy jelzővel kezdődő leírást kapták, negatívabban ítélték meg a személyt, mint a másik csoport.

Az első benyomás tehát elsőprő jelentőséggel bírhat a benyomás kialakításában, ami egyrészt adhat eszközt a kezünkbe (úgy öltözöm fel, úgy beszélek, arra viszem a témát, amilyen benyomást én szeretnék kialakítani), másrészt viszont a másik személy velem kapcsolatos észlelését csak egy bizonyos pontig irányíthatom. Ha például valakinek azért negatív az első benyomása rólam, mert emlékeztetem valakire, akit nem kedvel, ez ellen vajmi keveset tehetek.

Az elsőbbségi hatás kiküszöbölését segíti egyrészt, ha felhívjuk az észlelő figyelmét, hogy tudatosan koncentráljon a másik személy minden egyes megismert jellemzőjére (pl. egy állásinterjún), illetve ha az első és a következő információ bemutatása közé szünetet iktatunk (ezt újdonsági hatásnak⁴⁶ nevezzük, és ebben az esetben az utoljára kapott információ lesz a meghatározó).



6.3.3. Holdudvarhatás

Ezt a személyészlelési torzítást úgy is szoktuk emlegetni, hogy „aki szép, az jó”: az észlelt személy egy adott külső vagy belső jellemzőjét kinagyítjuk, fokozott jelentőséget tulajdonítunk neki, és hatását kiterjesztjük a többi jellemvonására is.⁴⁷ Ha valakit okosnak ismerünk meg, feltételezzük róla, hogy művelt; ha valakit ápolatlannak látunk, azt megbízhatatlannak tartjuk. Sokféle tévedés, hibázás kapcsolható a holdudvarhatáshoz, amelyek illuzórikus asszociációkon alapsznak: például attól még nem lesz valaki jó munkahelyi vezető, hogy barátságos, társasági ember, és sokan kedvelik, márpedig ezeket hajlamosak vagyunk összekapcsolni.

6.3.4. Attribúciós torzítások

Az attribúció kifejezés oktulajdonítást jelent, és tulajdonképpen azt írja le, hogy milyen szándékot tulajdonítunk a másik személynek. Az emberek viselkedése mögött mindig keressük az okokat, és az okozás forrását vagy a cselekvő személyben, vagy a környezetben keressük.⁴⁸ Itt is érvényesül a leegyszerűsítő gondolkodás: ha egy esemény, helyzet összhangban van a külső elvárásokkal (pl. értelmiségi szülők gyereke egyetemre megy), akkor kevésbé vagyunk hajlamosak belső okokat keresni (azért megy egyetemre, mert ez a saját vágya).

Mindig, minden helyzetben keressük az okokat, így akarjuk értelmezhetővé tenni a körülötünk lévő világot: Miért mondta azt, amit mondott? Miért viselkedett olyan elutasítóan? Miért



⁴⁵ Asch 1946.

⁴⁶ Uő.

⁴⁷ Forgács 1985.

⁴⁸ Heider 1958.

nem akarja velem együtt elvégezni az adott munkát? Az attribúciós folyamatokban pedig számos hibát vétünk, melyek közül az alábbi négy a leggyakoribb:⁴⁹

6.3.4.1. Az attitűdök attribúciója

Minél kevésbé elvárt egy viselkedés adott személytől, annál inkább úgy gondoljuk, hogy a cselekedete valóságos attitűdre utal: egy önismereti tréningre jelentkező pszichológushallgató esetében gondolhatjuk azt, hogy ez a „munkájával jár”, lehet, hogy igazából nem is érdekli, csak kötelezőnek érzi. Ha viszont egy informatikus önként jelentkezik egy önismerettel foglalkozó tréningre, nagy valószínűséggel erősebb involváltságot és érdeklődést tulajdonítunk neki.

6.3.4.2. Az igazságos világ attribúciója

„Igazságos világba vetett hitnek” is szoktuk nevezni, és arra utal, hogy mások kudarcait és balszerencséjét az adott személy saját hibájának tekintjük (biztosan nem figyelt, azért karambolozott), míg magunkkal kapcsolatban ezen belső okok lehetséges hatását elutasítjuk (én sosem kerülnék ilyen helyzetbe, mindig nagyon figyelek). Igaz ez a társadalmi kérdésekre is, például a hajléktalanok élethelyzetével kapcsolatban a jellemvonásokat vagy az erőfeszítés hiányát tesszük meg kiváltó okként, amelyek „természetesen” a mi esetünkben sosem fordulhatnak elő.

6.3.4.3. Cselekvő-megfigyelő torzítás

Más néven alapvető attribúciós hiba, mely szerint hajlunk arra, hogy mások negatív viselkedését inkább belső, mint külső okoknak tulajdonítsuk (azért vágott a másik szavába a tréningen, mert udvariatlan / azért bliccelt a metróban, mert nem becsületes), saját magunk esetében viszont inkább a külső, helyzeti tényezőket emeljük ki (olyan halkán beszélt a másik, hogy észre sem vettem, hogy még nem fejezte be / azért nem vettem jegyet, mert túl hosszú volt a sor, és siettem a munkába).

6.3.4.4. Teljesítményattribúció

Sikereink és kudarcaink esetében is máshol keressük az okokat saját magunk és más személyek esetében: sikereinket általában belső, kudarcainkat külső okokkal magyarázzuk (ötös kaptam, mert szorgalmas vagyok vs. rossz jegyet kaptam, mert a tanár pikkelt rám), más személyek esetében éppen fordítva (ötöse lett, mert szerencséje volt vs. rossz jegyet kapott, mert buta). A teljesítmény attribúciót erősen befolyásolja a kultúra és a családi szocializáció, így kevésbé egységesen jelenik meg, mint a fenti három attribúciós torzítás.

Érdeemes végiggondolni, hogy a fenti attribúciós folyamatok hányféle módon jelenhetnek meg egy tréningen: amikor gyakorlatokat oldanak meg a résztvevők, és megtapasztalják a másik reakcióit, minden bizonnyal keresni fogják a mögöttes okokat. A gyakorlatokat követő feldolgozó kérdések pont ezeket a szándékokat, háttértényezőket igyekeznek feltárni, érthetővé téve a csoporttagok számára, hogy adott helyzetben valaki miért viselkedett úgy, ahogy. Például egy tárgyalástechnika tréningen, amikor egy együttműködő személy a másik fél viselkedésének hatására már nem kooperál, akkor a feldolgozás során tudunk arra kitérni, hogy milyen értelmezési folyamatok állnak a háttérben. Az együttműködő személy a másik fél részéről bizalmatlanságot tapasztalt, és emiatt ő is elveszítette benne a bizalmát? Vagy a másik személy olyan hangnemben tárgyalt vele, ami sértette a személyes értékeit, ezért már nem állt szándékában kooperálni vele? Mindkettő lehet, mindkét attribúciós feltételezés lehet igaz, ezt derítjük ki a gyakorlat feldolgozása során.



⁴⁹ Ross 1991.

7. SZTEREOTÍPIA ÉS ELŐÍTÉLET

A sztereotípiák és az előítéletek témaköre is besorolható lehet a személyészlelési torzítások közé, viszont mivel a két jelenség sokkal szélesebb, akár társadalmi szintű hatással van az életünkre, ezért külön tárgyaljuk őket.

7.1. A sztereotípiák definíciója, típusai és jellemzői

Nagyon egyszerűen megfogalmazva a sztereotípiák a külső jellegzetességek és felszínes ismeretek alapján történő túlzott általánosítás, melynek során az emberek a csoport-hovatartozás alapján ítélik meg másokat. Általában olyan felületes ismereteket és jellemzőket foglal magában, amelyek a csoport tagjainak egy részénél figyelhetők meg, de az észlelő általánosítja az egész csoportra nézve⁵⁰.

Ha egy-egy társadalmon belül vizsgálódunk, a sztereotípiák tartalma az egyes csoportokra nézve nagyfokú közmegegyezésen alapul. Például a vidéken élők szerint a budapestiek nagy-képűek, udvariatlanok, „nagyra vannak magukkal”, miközben nem is tudnak semmit a való élet-ről (természetesen az is közmegegyezés, hogy a vidékiek így gondolkodnak a fővárosiakról).

A sztereotípiák kialakulásának hátterében ugyanaz a kognitív gazdaságosság⁵¹ áll, amit korábban már említettünk: ha találkozunk valakivel, képtelenség lenne minden egyes tulajdonságát alapul véve benyomást kialakítani róla, és ennek megfelelően viszonyulni hozzá. Ehelyett egy vagy több külső tulajdonsága vagy valamely megnyilvánulása alapján a fejünkben lévő kategóriák valamelyikébe soroljuk be, és amikor rá gondolunk, vagy újra találkozunk vele, ez a kép fog társulni hozzá. A kategóriáink viszont téves oktulajdonításokkal és szubjektív valószínűségi ítéletekkel terhelték, így szükségszerűen torzok: ha valakit az „orvos” kategória alapján ítélek meg, természetesen számos dologban találhatok a kategóriatagok között hasonlóságot (például a tényekre való támaszkodás, határozottság, döntésre való képesség), de minden más a saját tapasztalatom által befolyásolt: milyen orvosokkal találkoztam eddig, ők milyen benyomást tettek rám, hogyan hatottak rám – ezek mind hozzá fognak kapcsolódni a fejemben létező orvos-kategóriához, és minden orvosra így fogok tekinteni. Sok sztereotípiát gyermekkorunkban sajátítunk el, amikor még kevés a saját tapasztalatunk, és szüleinktől vagy más környezeti forrásból merítve építjük fel kategóriáinkat.

A sztereotípiák főbb típusai a következők:⁵²

- **Nemzeti** sztereotípiák: például merev angolok, bohém franciák, hűvös svédek, precíz németek.
- **Gazdasági különbségekből eredő** sztereotípiák: például a hajléktalanokkal, munkanélküliekkel, vagy éppen a gazdagokkal, újjgazdagokkal kapcsolatos elképzelések.
- **Foglalkozáshoz kötődő** sztereotípiák: azt írják le, hogy szerintem milyenek például a pedagógusok, a politikusok, a vállalkozók, a fodrászok.

⁵⁰ Smith–Mackie 2004.

⁵¹ Forgács 1985.

⁵² Hewstone–Stroebe, 2007.



- **Etnikai** sztereotípiák: magukban foglalnak mindent, amit egy etnikai csoport tagjairól gondolok, például a cigányokról, az erdélyi magyarokról, a svábokról.
- **Vallási** sztereotípiák: például a keresztényekkel, muzulmánokkal, Krisna-hívőkkel kapcsolatos elképzeléseim tartoznak ide.
- **Életkori** sztereotípiák: mit gondolok az egyes életkori csoportok jellemzőiről, képességeiről, lehetőségeiről (például a „nyegle” kamaszokról vagy a lassú idősekről).
- **Külső jegyeken alapuló** sztereotípiák: a fizikum és a megjelenés is elindíthatja a kategóriákban való gondolkodást, például a kövér vagy a sovány emberek, a tetovált, piercinget viselő személyek, vagy adott státuszszimbólumot birtokló társaink.
- **Nemi** sztereotípiák: a legmélyebben gyökerező elképzelés arról, hogy milyen a férfias férfi, a nőies nő, melyek a lányoknak vagy fiúknak való játékok, tevékenységek, később foglalkozások.

A sztereotípiáknak mindig van ún. igazságmagja:⁵³ valóban több idős emberre jellemző a fizikai és szellemi lassúság, mint a fiatalabbakra, de nem mindegyikükre. A vállalkozók nagy része bizonyára versengő, de nem mindegyikük az. És ebben rejlik a sztereotípiák fő torzítása, mely szerint nem engedjük, hogy a másik a saját egyedi, személyes jellemzőivel hasson ránk, hanem a csoport-hovatartozása alapján viszonyulunk hozzá: a 60 év feletti tréningrésztvevőnek minden bizonnyal több időre lesz szüksége a kérdőív kitöltéséhez, miközben lehet, hogy pont egy aktív, szellemileg teljesen friss ember ül a csoportunkban.

A kognitív gazdaságosság jegyében jellemző az emberekre, hogy készségesen jellemeznek és osztályoznak csoportokat, akár olyanokat is, amelyek nem is léteznek: egy vizsgálatban a személyek több szempont alapján is besorolták a fiktív „pirézek” csoportját.⁵⁴ A sztereotípiák emellett nagyon lassan változnak, általában valamilyen nagy gazdasági vagy politikai átalakulás hatására.

Sztereotípiáink hatására tehát elvárunk és tudni vélünk olyan viselkedésmintákat, amelyek adott személy esetében nem is léteznek; ezek a rögzült elvárások aztán az előítéletek kialakulásához vezetnek.

7.2. Az előítélet fogalma és megnyilvánulási formái

Az előítélet valamely személlyel szemben érzett idegenkedő, ellenséges vagy éppen pozitív attitűd, melynek alapja kizárólag annyi, hogy az illető személy egy adott csoporthoz tartozik. Az attitűd pedig értékelő viszonyulást jelent, melynek elemei a gondolkodásunkban, az érzelmeinkben és a viselkedésünkben érhetőek tetten, így az előítélet esetében az értékelő-érzelmi szál nagyon erőteljes.⁵⁵

Feltételezzük például, hogy a cigányok nem szeretnek dolgozni, a nők nem jó vezetők, vagy épp a fiatalok jól értenek a számítógéphez, ezáltal az előítéletünk tárgya olyan helyzetbe kerülhet, amit pusztán a csoporttagsága alapján feltételezünk róla, holott viselkedése azt nem is feltétlenül indokolja. Lehetséges, hogy az adott nő sokkal jobban vezet, mint az átlagos autóvezető, vagy az adott fiatal ügyetlen a számítógépekhez, de kérdés az, hogy ezt meglátjuk-e, vagy ragaszkodunk a csoportja alapján kialakított képünkhöz.

Ezek a feltételezések az előítélet legenyhébb formái, a hétköznapi életben ezek a leggyakoribbak. A sémáimon keresztül nézek bizonyos kategóriába tartozó emberekre, és a reakcióimat ezek mentén alakítom. Az előítélet szélsőségesebb megnyilvánulási formái (az egyre erősödő viszonyulási formák szerint)⁵⁶ pedig a következők:

⁵³ Smith–Mackie 2004.

⁵⁴ <https://www.tarki.hu/hu/news/2007/kitekint/20070308.html>

⁵⁵ Hewstone–Stroebe 2007.

⁵⁶ Smith–Mackie 2004.

- szidalmazás, szóbeli bántalmazás
- elkerülés
- megkülönböztetés
- fizikai bántalmazás
- megsemmisítés

A másik személyt vagy csoportot jellemző sémák és kategóriák azért tudnak hosszú időn keresztül fennmaradni, mert olyan információkat „látunk meg”, amelyek illeszkednek hozzájuk, így megerősítve őket, és hajlamosak vagyunk figyelmen kívül hagyni azokat, amelyek ellentmondanak nekik. Ehhez a tendenciához sorolható az ún. önbeteljesítő jóslat⁵⁷ is: ahogyan hozzáállok a másik emberhez, azzal már önmagában kiváltok bizonyos hatást, és nagy valószínűséggel a várakozásaimnak megfelelően fog viselkedni. Ha egy bizonyos helyzetbe valamilyen előítélettel érkezem (pl. úgyis unalmas lesz), akkor keresem az ezt megerősítő információkat, és nagy valószínűséggel unatkozni is fogok.

Trénerként érdemes nagy figyelemmel lennünk az ilyen előzetes várakozásokra: ha van egy előítéletem például a felsővezetőkkel kapcsolatban (akár pozitív, akár negatív), a nekik tartandó tréninget már eleve ezen a szemüvegen keresztül fogom megtervezni (pl. nem teszek bele túlzottan játékos gyakorlatot), és a képzésen is elvárok tőlük bizonyos megnyilvánulásokat, amelyeknek a saját viselkedésemmel elébe megyek. Ez azt jelenti, hogy ha nem tudatosan tervezünk, akkor viselkedésüket a résztvevőkkel kapcsolatos felfogásunk és a helyzetnek tulajdonított jelentés határozza meg, nem pedig a helyzet maga.⁵⁸



7.3. A sztereotípiák és az előítélet megváltoztatásának lehetőségei

A sztereotípiák és az előítélet – ahogy fent említettük – lassan változik meg, társadalmi szinten hatalmas átalakulások szükségesek ahhoz, hogy a közmegegyezés egy-egy csoportról más irányt vegyen. Egyéni szinten viszont több lehetőségünk van arra, hogy mi magunk változzunk, vagy például mások gondolkodásában és viselkedésében változást érvényesítsünk. Ennek feltételei a következők:⁵⁹

- A sztereotipizált csoport tagjával való találkozásnak közvetlennek és személyesnek kell lennie: nem elég „beszélni” róla, hogy egy csoport tagjai ilyenek vagy olyanok, hanem a személynek meg kell ezt tapasztalnia.
- A sztereotípiának ellentmondó viselkedés módosíthatja a kategóriánkat, de csak akkor, ha az rendszeresen és következetesen megjelenik: egy fecske nem csinál nyarat, egyetlen ember megfigyelése alapján mondhatjuk azt, hogy „persze, ő a kivétel” (aki erősíti a szabályt...).
- Azok a helyzetek, ahol együtt kell működni a másik csoport tagjaival, ahol csak közös munka révén tudunk megoldani egy problémát, a másik fél mélyebb és őszintébb megismeréséhez, így a sztereotípiák vagy előítéletek oldódásához vezethet.

⁵⁷ Rosenthal–Jacobson 1968.

⁵⁸ Vö. Máthé Judit: Tréneri készségek és technikák I–II. jegyzetével.

⁵⁹ Csepeli 2014.

A fentiek alapján egyértelműen kimondható, hogy mindannyiunknak vannak sztereotípiái és előítéletei, amelyek befolyásolják észlelésünket és viselkedésünket. A lényeg az, hogy önismeretünk kiterjedjen rájuk, legyünk tisztában azzal, hogy milyen kategóriák alapján tekintünk másokra, és ezzel a tudással tudjunk is mit kezdeni. Ha például tudom, hogy – akár pozitív, akár negatív – előítéleteim vannak egy adott csoporttal kapcsolatban (például egy pedagógusokból álló tréningcsoport), vállalom-e a velük való munkát? Képes vagyok-e felülemelkedni az előítéleteimen, és egyénként tekinteni rájuk? Észreveszem-e, ha a közös munka során visszacsúszok az előítéletes gondolkodásba, és annak mentén reagálok?



8. A CSOPORTOK LÉLEKTANA

A csoportokkal kapcsolatos lenti információk bármilyen jellegű csoportokra, így a tréning-csoportokra is igazak. Egyes jellegzetességek karakteresebben jelennek meg a társadalmi vagy munkahelyi csoportok esetén, de a következőkben bemutatott jelenségek alapszabályként értelmezhetők.

Figyelmünk ebben a fejezetben először arra irányul, hogy a saját csoport észlelése hogyan viszonyul egy másik csoport észleléséhez, majd ezt követik azok a jellegzetességek, amelyek kimondottan a saját csoport működésével kapcsolatosak.

8.1. A csoport jellegzetességei és a csoportok észlelése

Turner⁶⁰ definiálta az ún. társas identitást, amely az a folyamat, ahogyan magunkat valamely csoport tagjaként határozzuk meg. Ennek segítségével nem pusztán a csoporttagságunkra reflektálunk, hanem saját magunkat is definiáljuk (magyar vagyok = vannak olyan jellegzetességeim, amik ezt tükrözik; pszichológus vagyok = ezt a hivatást művelőkkel egy csoportba sorolom magam, tudásom és attitűdöm ezt képviseli).

Amikor egy csoport tagjaként határozzuk meg magunkat, azzal a „másik csoportot” is kijelöljük (én magyar vagyok, azaz nem más nemzetiségű; én pszichológus vagyok, nem „nem pszichológus”). Ezt angolul az in-group (saját csoport) és out-group (másik csoport) kifejezések írják le, amelyet a szakirodalomban sokszor ezen a nyelven találunk meg. A csoport-hovatartozásom meghatározza,⁶¹

- ahogyan a saját és a másik csoport tagjait észleljük: az in-group tagokat heterogénnek, sokszínűnek, az out-group tagjait homogénnek, egyformának látjuk (a fenti példát tovább szöve: mi, magyarok nagyon sokfélék vagyunk, de az olaszok mind ugyanolyanok);
- ahogyan a saját és a másik csoport tagjaival kapcsolatban érzünk: az in-group tagokkal segítőkészebbek vagyunk, az out-group tagokkal pedig ellenségesebbek (legalábbis tartózkodóbbak). Ez összefügg a korábban említett, személyészleléssel kapcsolatos torzítással: ha valaki hasonló hozzánk, az pozitív irányba torzítja az ítéleteinket, míg akit magunktól különbözőnek látunk, azt hajlamosabbak vagyunk negatívabban megítélni.

A fenti esetek olyan csoporttagságokkal kapcsolatosak, amelyek már régóta fennállnak. De mi történik akkor, ha ad hoc kialakuló, vagy időlegesen összeálló csoportról van szó? Ezzel foglalkozik az ún. „minimális csoport paradigma”,⁶² mely szerint pusztán az a tény, hogy valaki bekezdül egy csoportba, és tudomást szerez egy másik csoport létezéséről, kiváltja a fent részletezett in-group és out group-észlelést és a versengést.

Gondoljunk azokra az esetekre, amikor egy tréninggyakorlat során kettő vagy több csoportba soroljuk a résztvevőket, és valamilyen teljesítménnyel kapcsolatos feladatot adunk nekik. Ha az

⁶⁰ Turner 1975.

⁶¹ Hewstone–Stroebe 2007.

⁶² Tajfel 1970.



instrukcióban semmilyen módon nem utalunk a gyorsaságra vagy a nyeresre, akkor is megfigyelhetjük a gyors feladatvégzést, a másik csoporttal való összehasonlítást és a győzelem vágyát.

A jelenség magyarázatára két felvetés létezik: az egyik szerint, ha tudatára ébresztenek valakit, hogy tagja egy csoportnak, az a legtöbb kultúrában a csapatok és csapatjátékok asszociációit válthatja ki, így nagymértékben kiugróvá teheti a versengés normáját. A másik elképzelés szerint a kategorizációs folyamatok segítségével értelmezhetjük ezt a helyzetet: ha csoportok alakulnak, és esetleg a helyzet nem teljeskörűen definiált, akkor azt valamilyen módon érthetővé próbáljuk magunk számára tenni. A leggyorsabban hozzáférhető információ éppen a csoporttagságunk, amivel viszont összekapcsolódnak a fent részletezett észlelési és érzelmi folyamatok, amelyek kiváltják a rivalizálást.⁶³

Érdekes tehát ennek fényében megválasztani a tréning témájához és aktuális fázisához illeszkedő tréninggyakorlatot: ha a teljes csoport tagjai közötti együttműködést szeretném erősíteni, ne tegyek bele olyan feladatot, amiben több kiscsoportra osztom őket, illetve egy tréningnap vagy a teljes tréning végén óvatosan válasszak ilyen jellegű gyakorlatot, mert ha megindul a versengés a kiscsoportok között, az a teljes nap/teljes tréning dinamikáját félreviseli.



8.2. Csoport és teljesítmény

Csoportban másként teljesítünk, mint ha egyedül dolgozunk egy feladaton; ezzel foglalkozik a legtöbb csapatformálással és -működéssel kapcsolatos elmélet, legtöbbször a csoportban betöltött szerepekre fókuszálva. Mi viszont most két olyan jelenséget emelünk ki, amelyek általánosságban befolyásolhatják a csoport(tagok) teljesítményét.

8.2.1. Társas serkentés és társas gátlás

Bizonyos feltételek mellett csoportban az egyének jobban teljesítenek, mint ha egyedül lennének.⁶⁴ Ennek magyarázata, hogy a társak jelenlétében emelkedik az idegi-hormonális rendszerünk izgalmi szintje (ún. arousalszint): tettekre készek leszünk, „meg akarjuk mutatni”, közben pedig észleljük, hogy figyelnek minket, viselkedésünk nem marad észrevétlen.

Ha egyszerűen elvégezhető, rutinjellegű feladatokat kell csinálnunk, akkor az arousalszint emelkedése egyértelműen jó hatással van a teljesítményünkre. Ha viszont olyan feladatunk van, ami komplex, és nincs benne rutinunk (vagy nem érezzük benne jónak magunkat), akkor a társak jelenléte akár ronthatja is a teljesítményt, ilyenkor nemcsak a bonyolult feladatra kell fókuszálnunk, hanem még a körülöttünk lévő emberekre is.

Mindezek miatt is érzékelhető lehet bizonyos ellenállás adott tréninggyakorlattal kapcsolatban: ha valaki nem szeret mások előtt beszélni, csoportos helyzetben még rosszabbul „teljesíthet”, míg ha valakinek ez rutinhelyzet, a társak jelenléte inspiráló lehet számára. Ha valaki úgy gondolja, nem tud rajzolni, akkor egy ilyen jellegű gyakorlatban a többiek jelenléte még inkább visszavetheti a részvételi kedvét és produktivitását.



8.2.2. Társas lazulás

Nem kizárólag a feladat jellege lehet negatív hatással az egyén teljesítményére: amikor csoportban dolgoznak az egyének, és elkerülhető az egyéni hozzájárulás kimutatása (ki mit tett hozzá



⁶³ Tajfel 1970.

⁶⁴ Zajonc 1965.

az eredményhez), bizonyos vonásokkal rendelkező emberek hajlamosabbak kevesebb munkát beletenni a feladat végrehajtásába. Általában az alacsony teljesítménymotivációjú egyénekre jellemző, hogy visszaélnék azzal, hogy megoszlik a csoporttagok között a felelősség, így kevésbé kell megerőltetni magukat, mert nincs egyéni számonkérés vagy elmarasztalás.⁶⁵ Ezt „potyautas-effektusnak”⁶⁶ nevezzük, és igen gyakori a csoportos tréninggyakorlatok esetében. Kiküszöbölésének egyik módja, hogy olyan gyakorlatot állítunk össze, amelyben muszáj mindenkinek részt venni, mert enélkül nem tudják megoldani a feladatot, és/vagy megfigyelőket kérünk fel, ezáltal biztosítva azt az érzetet, hogy mindenki viselkedését figyelemmel kíséri valaki – így a megfigyelőket is.

8.3. Konformitás a csoportban

A konformitás vagy konform viselkedés azt jelenti, hogy amikor egy csoport tagjaként vagyunk jelen, hajlamosak vagyunk alkalmazkodni a csoport többségének a véleményéhez és viselkedéséhez. Ha kiderül számunkra, hogy a csoport nagyobb része mit gondol adott témáról, vagy miképpen viszonyul adott kérdéshez, akkor nehezen vállaljuk fel az azzal ellentétes elképzeléseinket, mert attól tartunk, hogy hangoztatásukkal a csoporttagok elutasítását kockáztatjuk.⁶⁷

Asch⁶⁸ már az 50-es években kimutatta ezt a jelenséget, egy egészen különleges vizsgálati helyzetben. A személyeknek azt kellett megítélniük, hogy három függőleges vonal közül melyik ugyanolyan hosszú, mint egy kontrollvonal. A vonalak közötti hosszúság-különbség egyértelmű volt, könnyedén el lehetett dönteni, hogy mi a helyes válasz. Asch viszont beépített embereket ültetett a csoportba, akik egységesen egy rossz megoldást hangoztattak, ezzel kialakítva a csoporttöbbséget. Amikor a naiv vizsgálati személyre került sor, az esetek 39%-ában igazodott a többség rossz válaszához, és ő is azt a vonalat választotta, mint amit ők mondtak, függetlenül attól, hogy az egyértelműen helytelen volt.

Az azóta sokszor megismételt vizsgálat bizonyította, hogy milyen elsöprő hatással lehet az egyénre a többség véleménye és viselkedése. A jelenség hátterében az áll, hogy az egyén (a korábban tárgyalt affiliációs szükségletéből fakadóan) az összetartozás jeleként éli meg, hogy hasonlóan gondolkozik, mint a többi csoporttag. Emellett, ha a személy azt tapasztalja, hogy a hangos többség azonos állásponton van, hajlamos lesz elhallgatni a saját nézeteit, mert egyrészt úgy gondolja, hogy ha ennyi ember van azonos véleményen, akkor bizonyára az a helyes, illetve tart attól, miképpen fognak reagálni a többiek, ha mást hangoztat, mint ők.

A konformitás negatív vetületét nem nehéz felismerni: hatására nagyon fontos egyéni vélemények „tűnhetnek el” a csoporton belül. Tréningek vezetésekor ezért különösen figyelni kell arra, hogy a kisebbség vagy akár csak egy adott személy véleménye éppolyan hangsúlyosan jelenjen meg, mint a többségé. Plenáris megbeszéléskor érdemes ügyelni arra, hogy a hangadók véleménye mellett helyet kapjanak az eltérő gondolatok is, ennek biztosítása, a másfajta vélemények megjelenésének bátorítása a tréner feladata. Asch vizsgálatában is az volt tapasztalható, hogy ha csak egyetlen ember támogatta a naiv vizsgálati személyt azáltal, hogy a helyes választ mondta, akkor jelentős mértékben csökkent a rossz választ adók száma: az egyének nem érezték magukat egyedül a csoport akaratával szemben, így sokkal bátrabban szembeszálltak vele.



⁶⁵ Zajonc 1965.

⁶⁶ Forgács 1985.

⁶⁷ Asch 1951.

⁶⁸ Asch 1951.

9. CSOPORTDINAMIKAI ISMERETEK

9.1. A csoportdinamika fogalma

Nehéz egyetlen meghatározást találni a csoportdinamika fogalmára. A csoport egyének összessége, és az egyéni viselkedésmódok, reakciók formálják a teljes csoportban megjelenő folyamatokat. A személyek kompetenciái, tudása, erősségei és gyengeségei egy olyan „teret” alkotnak, ahová a többiek becsatlakoznak, szimpátia és antipátia folytán egymással kapcsolatba lépnek vagy elkerülik egymást, ütköznek az egyéni értékek, szerepek, normák, konfliktusok alakulnak ki majd simulnak el – ezek mind együttesen jelentik és definiálják a csoportdinamikát.⁶⁹

A csoport a fentiek értelmében mindig rendszert alkot, és így igazak rá a rendszerelmélet szabályai. A tréningcsoportra jellemző tehát:⁷⁰

- határai vannak
- életciklusai vannak
- homeosztázisra (egyensúlyra) törekszik
- bizonyos értelemben önszerveződő
- hierarchikus felépítésű
- önszabályozó
- képes megújulni
- a szinergia-elv szerint működik (a csoport együtt többre képes, mint az egyének összessége)

A fenti jellemzők közül a tréningcsoport életciklusaival kapcsolatos szakaszolással folytatjuk az áttekintést, amelyben kirajzolódik, hogy egy tréningcsoport általában milyen fejlődési fázisokon megy keresztül.

9.2. A csoportalakulás fázisai⁷¹

A csoportfejlődéssel kapcsolatban többféle megközelítés és elgondolás létezik, melyek eltérő számú szakaszt különítenek el a csoporttagok közötti együttműködés fejlődésének folyamatában. Ezek közül az egyik legismertebbet mutatjuk be, ami Tuckman nevéhez fűződik:⁷²

Tuckman elgondolása szerint a csoportfolyamatokban jól azonosítható fejlődési fázisok különböztethetők meg, és a szakaszokon belül – a csoport kialakulásától annak lezárásáig – eltérő módon és mértékben azonosítható a tagok közötti együttműködés.

A csoport megalakulásakor a résztvevők általában még adott (közös) csoportcél nélkül, éppen azt keresve működnek a csoportban, saját pozíciójukat, szerepüket és azonosságukat igyekeznek azonosítani. Később már képesek arra, hogy figyeljenek a csoport által kitűzött célok elérésére, illetve a többi résztvevő segítésére, a velük való együttműködésre. A változások fokozatosan

⁶⁹ Antons et. al. 2019.

⁷⁰ Sasvári 2020.

⁷¹ Az alfejezet az eredeti elmélet feldolgozott verzióját tartalmazza, amelyet a szakanyag szerzője korábban már felhasználott, és megtalálható itt: Berta--Korpics 2019.

⁷² Tuckman 1965.



mennek végbe, így a vezető számára gyakran nehéz elkülöníteni az alább leírt fázisokat, sokszor utólag válik érthetővé egy-egy reakció vagy esemény, a szakaszosság figyelembevételével.

I. Kialakulás (forming): e csoportfejlődési fázis során azonosítják az egyes csoporttagok, hogy mi jellemző arra a csoportra, amelybe kerültek, kik a többiek, milyen hozzájuk az egyén viszonya, ők maguk milyen szerepet tölthetnek be a csoport életében, illetve, hogy mi a közös cél. A szakaszra nagyfokú bizonytalanság jellemző, még nincsenek tisztázva a szabályok, még nem stabil a vezető szerepe. A csoporttagok között óvatos, udvarias és felszínes kapcsolatok jellemzőek. A szakasz végére alakul ki a „mi” érzés, amikor a résztvevők egy csoportnak kezdik tekinteni magukat, nem pusztán egyének halmazának.

A vezető feladata ebben a fázisban a csoport céljainak, az együttműködés szabályainak lefektetése, a tagok közötti bizalom növelése, a bizonytalanságok csökkentése.

II. Viharzás (storming): a szakasz leginkább a konfliktusok kialakulásának és kezelésének időszak. A tagok keresik a saját helyüket a csoporton belül, és amennyiben nem elfogadható számukra az a szerep, amit mások várnak tőlük, versengeni fognak a nekik tetsző pozícióért (pl. az a csoporttag, akit a többiek kimondatlanul is az „aktív, mindig hozzászóló” résztvevőként tartanak számon, de ő ellenáll a felé forduló tekinteteknek). Az egyéni különbségek hangsúlyossá válnak, konfliktusok alakulnak ki a másik fél viselkedésével vagy eltérő értékeivel összefüggésben. A formális és informális vezető szerepének stabilizálódása is ekkor történik, a csoport optimális esetben elfogadja a vezetőt (pl. a tréner) formális irányítónak (ellenkező esetben a tagok megkérdőjelezhetik a vezető pozícióját, és egy informális vezető veheti át az irányítást, ha nem is direkt eszközökkel).

III. Normaképzés (norming): az egyének közötti kapcsolatok egyre szorosabbá válnak; a résztvevők képesek elfogadni a többiek esetleg eltérő értékrendjét, egymáshoz igazítva nézeteiket kialakul egy közösen elfogadott szabályrendszer. Ennek hatására az előző szakasz konfliktusai elsimulnak, kialakul az összetartozás érzése (amíg a tagok azzal vannak elfoglalva, hogy egymással vagy a vezetővel versengjenek, nincs lehetőség hatékony munkára). A tagok egyre inkább képesek a közös célokra és feladatokra koncentrálni, és ebben a folyamatban jól érzékelik a tőlük elvárt viselkedést. A formális és informális vezető szerepe stabil, és a tagok látják, hogy milyen kapcsolatok vannak a résztvevők között.

IV. Teljesítés (performing): a csoport struktúrája és kommunikációs rendszere kialakult, mindenki számára egyértelmű a feladatok megoldásának módja és értelme, így a csoport képes együttműködni a kitűzött célok elérése érdekében. A tagok valódi csapatmunkában vesznek részt, és mindenki a feladatok megoldására koncentrálni. A sikerek pozitív hatással vannak az egyének közötti kapcsolatokra, még inkább növelik a csoportkohéziót.

Tuckman eredetileg csak a fenti négy szakaszt írta le, majd néhány évvel később⁷³ kiegészítette még egy csoportfejlődési fázissal:

V. Felbomlás/szétválás: különböző okokból kifolyólag válhat szét egy csoport, például ha egy projekt elvégzése érdekében lett létrehozva, és a közös munka lezárultával már nem dolgoznak együtt a csoporttagok. Ide sorolható az is, ha új vezetője lesz egy csapatnak, néhány új taggal egészül ki, vagy egy csoporttárs távozik, mely esetekben újra lezajlanak a csoportfejlődés fázisai. A tréningcsoportok esetében pedig kimondottan tipikus a szakasz megjelenése, hiszen egyik tréning sem tart örökké. Főleg az egymáshoz érzelmileg is erősen kötődő csoportok esetében a felbomlás szakasza kimondottan nehéz lehet, egy kvázi gyász-folyamatot indít el, amikor a részt-

⁷³ Tuckman–Jensen 1977.

vevők nosztalgiával tekintenek vissza a közös élményekre, és nehezen engedik el az együttlétet. Gyakran fogadkoznak, hogy tartani fogják egymással a kapcsolatot, ami viszont általában nem valósul meg.

A bemutatott fejlődési szakaszok minden olyan csoportnál lezajlanak, amely közös cél elérése érdekében munkálkodik, függetlenül attól, hogy milyen hosszú távra szerveződik a csoport. Vezetőként látni kell, hogy ezek a fázisok nem kerülhetőek el, ezért meg kell találni az eszközöket, hogy adott szakaszt (ha szükséges) rövidítsük, lezajlását hatékonyabbá tegyük. Az első szakaszban például struktúra adásával, a másodikban megerősítésekkel (mi az, ami elfogadható, és mi az, ami nem). Az egyes szakaszokhoz köthető tréneri feladatokkal részletesen foglalkozik a Tréneri szerepismertet szakanyag.⁷⁴

Attól jó egy csoport, és alakul ki benne a megfelelő fokú bizalom és együttműködés, ha a fejlődési folyamat minden szakaszt tartalmaz, ha minden résztvevő megkérdőjelezheti a határokat, a vezető és a csoporttagok működését, és mindezekre kielégítő (vagy elfogadható) reakciót kap.

9.3. Ellenállás a tréningcsoportban

Az ellenállás, „viharzás” – ahogy fent láthattuk – a csoport fejlődésének normatív része. Nagyon gyakran előfordul azonban, hogy ez a tendencia nem kizárólag a tréning egy adott szakaszára korlátozódik, hanem valamilyen formában mindvégig fennáll, vagy időszakosan felbukkan. Az alábbiakban áttekintjük a leggyakoribb ellenállási formákat, amelyek a személy vagy a csoport által tévesen feltételezett fenyegetettség – vagy sérelem – érzetéből fakadnak, és akadályozzák a csoport előrehaladását vagy az egyén fejlődési lehetőségeit.

9.3.1. Énvédő mechanizmusok

Az énvédő mechanizmusok a pszichés működés egyik legmélyebben gyökerező reakciómódjai. Akkor tanultuk meg használni őket, amikor életkorunkból vagy érzelmi éretlenségünkben fakadóan még nem volt lehetőségünk más, tudatos, felnőtt működésmódhoz illeszkedő reakciókat kidolgozni. Az énvédő mechanizmusok akkor aktiválódnak, amikor az egyén fenyegetve érzi magát, és tréninghelyzetben számos olyan érzélem generálódhat, ami kiváltja ezt az érzést.

Kialakulásukat erősen befolyásolja a családi közeg, amiben felnőttünk, és az ott megtapasztalt események. „Kezelésük”, megváltoztatásuk semmiképpen sem a tréner feladata, viszont szakemberként fontos ismernünk típusait, megjelenési módjait, mivel jelentősen befolyásolhatják a tréningen megjelenő dinamikát.

A szakirodalomban több tucat énvédő mechanizmus olvasható, ezek közül a leggyakoribbakat emeljük ki, amelyek a segítő-tanácsadó munka minden formájában megjelenhetnek. Először az egyéni⁷⁵, majd a következő alfejezetben a csoportos formákat jellemezzük.

9.3.1.1. Kivetítés/projekció

Az egyénre ebben az esetben az jellemző, hogy a környezetét okolja a vele történő eseményekért, a felelősséget áthelyezi valaki másra vagy magára a helyzetre. Azért nevezzük kivetítésnek, mert a másik személy vagy a szituáció felelőssé tételében mindig azok az érzések szerepelnek, amit maga az egyén él át: például egy tréningrésztvevő azt gondolja, hogy a többiek elutasítóak vele

⁷⁴ Kriskó Edina: Tréneri szerepismertet.

⁷⁵ Leary-Joyce 2017.

szemben, miközben éppen ő az, aki hidegen viselkedik velük. A személy így nem képes átlátni vagy belátni, hogy amit másokról feltételez, az igazából belőle fakad – nagyon sokszor azért, mert ha bevallaná magának, hogy ő valójában mit érez, akkor az a saját magáról kialakított képet rombolná. Elmenekül a valódi érzésektől és megtapasztalásoktól, a negatív érzelmeket pedig másokra vetíti: ők azok, akik létrehozzák a helyzetet, nem én vagyok a felelős érte. A projekció pozitív tartalommal is megvalósulhat, amikor olyan jellemzőket látok másokon, amelyek számomra vonzóak, szeretnék én is olyanná válni, de azt gondolom, sosem leszek rá képes (pl. a másik empatikus és megértő, én pedig nem vagyok az).

Tréningeken a kivetítés megjelenhet ismételt védekezés, vádak és hibáztatás formájában (nem én vagyok a felelős adott helyzetért, hanem a kollégám, akivel nem lehet együttműködni), vagy amikor egy résztvevő olyan hevesen reagál egy helyzetre, ami érzelmi hőfokban nem illeszkedik hozzá, illetve, ha egy csoporttag nem képes vagy hajlandó a másik nézőpontjába helyezkedve elemezni az adott helyzetet.



9.3.1.2. Kitérés/hárítás

Az énvédő mechanizmus működésének hatására az egyén nem tudja vagy nem akarja átélni az adott helyzethez köthető érzelmet, nem mondja ki azokat a reflexiókat, tanulságokat, amelyek levonhatóak belőle, hanem inkább kitér ezek elől. Gyakori megjelenési forma a humorizálás, a történetek szakadatlan mesélése vagy a témaváltás – az egyén így bármit megtesz annak érdekében, hogy csak ne kelljen komolyan foglalkozni adott kérdéssel. Általában akkor jelenik meg, amikor az egyén vagy a csoport már nagyon közel jár valamilyen fontos tanulság, tapasztalat kimondásához, de ezzel az egyén képtelen szembesülni. Nem jelzi a csoport vagy a tréner felé, hogy ez számára nehéz, hanem bármilyen más módon hárítja a mélyebb feldolgozás lehetőségét.

Trénerként úgy tudjuk felismerni a kitérés megjelenését, ha túl sok a csoportban a viccelődés, csipkelődés, amikor egyik történetet mesélik a másik után, de nem néznek azok mélyére, vagy amikor valaki objektívnek tűnő okokra hivatkozva (induló vonat, gyerek hazavitele) váratlanul lép ki a tréninghelyzetből.



9.3.1.3. Érzéketlenítés/racionalizálás

A tréning mindig érzelmeket mozgat meg, viszont gyakran előfordul, hogy egy vagy több résztvevő nem szeretné érzelmi síkon átélni vagy értelmezni az eseményeket. Ez általában azoknál fordul elő, akik a hétköznapi életben sem tudnak reflektálni az érzéseikre, viszont szívesen elemzik azok kognitív vetületeit. A személy ilyenkor vagy saját maga nem akarja, hogy az érzelmek megérintsék, vagy másokat nem akar ebbe bevonni (mert például attól fél, hogy megbántódnak). Sokszor az egyén attól is fél(het), hogy ha mások előtt kimutatja az érzéseit, a csoport többi tagja vissza fog élni ezzel, vagy sérülékenynek tűnhet. Utóbbi főleg akkor fordul elő, ha alacsony a bizalom a résztvevők között, és nem bíznak a többiek megértésében és támogatásában.

Tipikusan úgy jelenik meg a tréningfolyamatban, hogy ha egy gyakorlat kimondottan az érzések vagy szükségletek azonosítására irányul, a résztvevők nem képesek ezekről beszámolni, csak a gondolataikat vagy a tapasztalataikat ismételtetik. Előfordulhat az is, hogy bár a csoporttagok hangsúlyosnak érznek egy helyzetet, de annak érzelmi vetületeit bagatellizálják. Mivel a tréning természetes folyamánya az érzelmek megjelenése, ha ez hiányzik, könnyen alakulhat ki unalom a csoporton belül.



9.3.1.4. Összemosódás/konfluencia

Az egyén a tréningcsoport tagjaként van jelen a közös munkában, de optimális esetben egyéni megéléseivel dolgozik. Ha valaki nem képes erre, akkor beszélhetünk összemosódásról: az egyén

tipikusan T/1.-ben beszél, saját érzéseit, tapasztalatait képtelen megfogalmazni („csatlakozom az előttem szólóhoz”). Az énvédő mechanizmus háttérében az áll, hogy a személy számára az nyújt biztonságot, ha összekapcsolódhat másokkal, egyedül megélni valamit fenyegetést jelent. A résztvevő általában alacsony szintű önismerettel rendelkezik, nem tudja saját véleményét, érzéseit, szükségleteit azonosítani, ezért is csatlakozik másokhoz.

A tréningen sokszor úgy találkozhatunk vele, hogy akár nagyon pozitívnak tűnő egyetértés uralkodik a csoporton belül: mindenki ugyanazt gondolja, minden harmonikus, mindenki egyetért. Ez legtöbbször azt is jelenti, hogy a gyakorlat valódi tapasztalatait nem elemzik, nem vitatják meg, csak rácsatlakoznak egy dominánsabb résztvevő hozzászólására.

9.3.1.5. Bekebelezés/introjekció

Az introjekció a személy részéről majdnem teljes önfeladást jelent: úgy fogadja el a csoport működési szabályait, a gyakorlatokat, a visszajelzéseket, hogy azokat nem elemzi, nem gondolja át, nem teszi igazán magáévá. Ennek háttérében általában az áll, hogy az egyén a felnevelkedése során nem tanulta meg, hogy lehetséges ellenállni az elvárásoknak, és hogy annak mi a módja. Ha a tréningen munkahelyi helyzetekről számol be, akkor is a saját szerepének alábecslése jelenik meg, sokszor ún. tanult tehetetlenség⁷⁶ formájában: hiába tennék bármit is, semmi sem változna (azaz, el kell fogadnom, „be kell kebeleznem” a helyzetet úgy, ahogy van).

Tréningcsoportban az introjekció egyik tipikus megjelenési formája, hogy a résztvevők gyakran mondják a saját tapasztalataikkal összefüggésben a „muszáj” és „kell” szavakat, sokszor hivatkoznak arra, hogy nincs semmilyen eszközük a változtatásra, illetve a külső szabályokat, utasításokat, kereteket megkérdőjelezhetetlenként állítják be.

9.3.2. Az ellenállás csoportos formái

A következőkben felsorolt ellenállási módok azért nem egyéni, hanem csoportos formának számítanak, mert az alábbiakban definiált módon csak csoporthelyzetben jelennek meg⁷⁷

- **Hallgatás:** a csoport közös ellenállásaként, leginkább a képzési alkalmak elején jelenik meg, melynek hatására az egyébként is fennálló feszültség még inkább nő.
- **Intellektualizálás és általánosító távolítás:** általában olyan csoportokra jellemző, ahol a tagok hasonló szakmai háttérűek és/vagy iskolázottságúak, előzetes tapasztalataikat tekintve homogének. Az intellektualizálás során a csoporttagok egy adott kérdést „metasíkra” emelve, a szakmai elemeket kidomborítva beszélnek át, ezzel elkerülve azt, hogy az egyének közötti konfliktusokról vagy a személyes megélésükről kelljen beszámolniuk. Az általánosító távolítás esetében a személyek általánosságban beszélnek adott problémáról („az ember...” „általában...”), kerülnek az „itt és most”-ra vonatkozó vélemények megfogalmazását.
- **Áttolás:** ha egy gyakorlat vagy egy téma feszültséget generál a csoporttagokban, és nem képesek ezt közvetlen formában kezelni, akkor az indulatot áttolják egy másik témába (például, ha valaki a csoport többi tagjára mérges, de a gyakorlatot kritizálja).
- **Verbális agresszió:** nyílt vagy cinikus megfogalmazásban a tréning, a tréner, a gyakorlatok kritizálása, ami általában azért jelenik meg, hogy az önismeret – néha kényelmetlen – növekedését elkerüljék.

⁷⁶ Seligman 1976.

⁷⁷ Rudas 2004.

- **Függőség a csoportvezetőtől:** a regresszióhoz⁷⁸ hasonló folyamat, amikor a csoport nem tudja vagy akarja a saját kapcsolatait fejleszteni, vagy a tagok nem tudják vagy akarják saját magukat megismerni, ezért mindent a trénerektől várnak: a kérdéseket, következtetéseket, értékeléseket. Ezzel a csoportdinamika működését akadályozzák.
- **Megmentősi:** amennyiben felmerül olyan téma, ahol a konfliktus megoldásának az egyén a kulcsa, akkor előfordul, hogy megvédik egymást (ő nem tehet róla, nálunk így működik a munka), és akit ilyenkor „megmentenek” a többiek, azt legközelebb viszonzni fogja. Így elveszik a lehetőség, hogy szembenézzenek a konfliktussal, elemezzék annak összetevőit vagy megtalálják a lehetséges megoldásokat.
- **Bűnbakképzés:** ha a csoport nem viseli jól a feszültséget, akkor azt rátolják egy vagy több csoporttagra, őt/őket téve meg bűnbaknak. Ez általában egy olyan személy, akinek valamilyen tulajdonságát nehezen tolerálják, vagy aki másképp gondolkodik, mint a csoport többsége. Hatására a bűnbakként kijelölt személy sérülhet vagy akár ki is léphet a csoportból, emellett a feszültségek megszűnnek, holott épp azok vitték volna előre a csoportot.
- **Alcsoport-alakítás:** a csoport kettő vagy több tagja verbálisan és nonverbálisan is kifejezi az összetartozásukat és a többiektől való különállásukat. Szövetséget alkotnak egymással, ami megvédi őket a bevonódástól vagy a fejlődés lehetőségétől.
- **Komédiázás:** a humor rendkívül fontos egy tréning folyamatában, oldja a negatív érzelmeket és bizalmat épít. Ha azonban a csoporttagok ezt túlzásba viszik, mindenből viccet csinálnak, kifigurázzák a többiek viselkedését vagy hozzászólását, akkor az segít nekik a tréningen felmerülő témákban és kérdésekben való elmélyülés elkerülésében.
- **Technikai ellenállás:** ha a csoporttagok sokszor hiányoznak, elkésnek, elfelejtkeznek bizonyos feladatokról, ok nélkül értetlenkednek egy-egy gyakorlaton, az is a csoportmunkával szembeni védekezés egy formája.

A fent felsorolt ellenállások egyes fajtái összeköthetők a csoportfejlődés bizonyos fázisaival, például a hallgatás – ahogy írtuk – a csoportalakulás elején inkább jellemző, a verbális agresszió vagy a technikai ellenállás pedig a viharzás szakaszában dominánsabb.

9.3.3. Az ellenállás kezelése

A csoportos munka, a tréning folyamata elképzelhetetlen ellenállások nélkül, ami a tréner számára okozhat nehézségeket, de emellett számos fejlődési lehetőséget is magában foglal.

A védekező mechanizmusok egyéni és csoportos formái olyan viselkedésformákban nyilvánulnak meg, amelyek a résztvevők évtizedek alatt megtapasztalt és rögzült sémarendszerén alapulnak. Például a tréner, aki a csoportot vezeti, a tagok szemében felidézheti az iskolában vagy a munkahelyen megismert, „megtapasztalt” tekintélyszemély képét, akihez fűződhet pozitív vagy negatív emlék, de mindenképpen aktiválja az ezzel kapcsolatos egyéni reakciómódokat is. Dacolok a trénerrel, vagy teljes mértékben beleolvadok a folyamatba? Elfogadok mindent, ami tőle jön, mert megkérdőjelezni „nem szabad”, vagy vizsla szemmel keresem a hibáit, amivel nyakon csíphetem? Az ilyen működésmód nem alapulhat a tréner és a résztvevő korábbi kapcsolatán (hiszen nincsen olyan), csakis valami olyan régen beépült sémán, ami a csoporttag viselkedését erősen adott irányba terelheti. Azonnal felmerül a kérdés, hogy ezzel van-e, lehet-e teendője a trénernek? 1-2-3 tréningnap alatt nem tudom átírni az évtizedes tapasztalatokra épülő sémát, ha a másoknak „zsigerileg” ellenszenves vagyok, azt csak nehezen tudom megváltoztatni.



⁷⁸ A regresszió során visszacsúszunk egy olyan működésmódba, amelyet korábban már meghaladtunk: itt ez azt jelenti, hogy a csoporttagok minden bizonnyal képesek a hétköznapi működésmódjukban véleményt nyilvánítani, következtetéseket levonni, de ezt a csoporthelyzetben nem tudják megtenni a tréner „segítsége” nélkül.

A konkrét énvédő mechanizmusokra áttérve: ha egy résztvevő azért hárítja az őt érzelmileg megérintő helyzeteket, mert eddigi élete során nem tanulta meg, hogy hogyan lehet az érzelmekkel tudatosan bánni, ha fél, hogy azzal kiszolgáltatja magát a többieknek, a trénernek van-e bármi joga ebbe beleavatkozni? Az énvédő mechanizmusok az „én” integritását védik, pajzsként állnak a fenyegető külvilág és az egyén között. Ha trénerként lebontom őket, van-e az egyénnek más eszköze arra, hogy megvédje saját magát? Megkockáztathatom-e, hogy nagy sérülést okozok neki, miközben csak a fejlődését akartam támogatni?

Fontos, hogy trénerként tudatában legyünk annak, hogy ezek a folyamatok mindannyiunkban működnek, csak más mértékben és más fókusszal. A tréning során viszont sosem az egyéni lelki működéssel foglalkozunk, hanem a csoport tagjainak közös munkáját, az ott szerezhető tapasztalatokat igyekszünk úgy feldolgoztatni, hogy az minden tag számára hasznosítható legyen. A résztvevő saját megélésében, a saját egyéni szűrőjén átengedve, a saját tűrőképességéhez igazítva, amit nekem minden esetben el kell fogadnom.

Az ellenállás csoportos formáival kapcsolatban viszont más a helyzet. Ahogy fent láthattuk, ezek a megnyilvánulások akár az egész csoport munkáját ellehetetleníthetik, közte azokat a csoporttagokat is, akik tanulni és fejlődni szeretnének. Mivel trénerként minden résztvevő és a teljes csoport iránt is felelősségünk van, ezeket a gátló tényezőket megfelelő módon kezelni kell.

Szükséges felismerni, hogy az ellenállás adott helyzetben „természetes”, mert a csoport éppen abban a fejlődési fázisban van, hogy feszegeti a határokat, és ez így is van jól, vagy a résztvevők más okból kifolyólag viselkednek úgy, ahogy. Ha utóbbiról van szó, akkor a tréner számára a leginkább célravezető, ha a csoport felé kettős attitűdöt sugároz:⁷⁹ egyik oldalról a személyek elfogadását, az ellenállással kapcsolatos jogaik elismerését, a másik oldalról viszont ezen védekező reakciók visszatükrözését, tudatosítását, közös értelmezését és feldolgozását. Például, ha a tréner azt látja, hogy a résztvevők következetesen „megmentik” egymást, akkor ezt visszatükrözheti számukra a következőképpen: „Úgy látom, hogy ilyen helyzetben nehéz számotokra meghatározni, hogy hol kezdődik az egyén felelőssége. Sokszor valóban a munka objektív körülményei irányítják azt, hogy mit tehetünk, viszont a konfliktusokkal való szembenézés kulcsa, ha megtaláljuk benne a saját működésünk szerepét, ez segíti a lehetséges megoldások megtalálását. Nézzünk rá erre a helyzetre ennek megfelelően! Mi az, amit én, egyénként tehetek ilyenkor?” Ha a résztvevők azt tapasztalják, hogy a tréner következetesen tartva az együttműködési kereteket teret ad az ellenállás okainak megbeszélésére, akkor akár olyan reflexiókkal is gazdagodhatnak, amelyek az önismeretük fejlődését támogatják.

⁷⁹ Szerdahelyi 2018.



10. TRÉNERI PARADIGMA

A fentiekben számos témakört tekintettünk át, elméleti és önismereti szempontból egyaránt. Mindezek összefoglalásaként, szintetizálásaként megfogalmazható a saját tréneri paradigmánk.

Mindannyian hajlamosak vagyunk a világot a saját szemüvegünkön keresztül látni, ráadásul azt gondolni, hogy az valóban olyan, amilyennek észleljük. Rengeteg korábban részletezett torzítás segíti ennek az elképzelésnek a fenntartását: tudom, hogy működnek a dolgok, jól boldogulok a környezetemben, ismerem és értem az emberek reakcióit. A világ és a benne lévő események értelmezése azonban nem objektív. Mindenki a saját neveltetésének, korábbi tapasztalatainak és személyiségének hatása alatt észlel, és ez rajzolja ki azt az egyedi és senki máséval össze nem hasonlítható vélekedésrendszert, amit paradigmának nevezhetünk.

Amikor trénerként állunk egy csoport előtt, viselkedésünket, reakcióinkat befolyásolja identitásunk, önértékelésünk, motivációink, sorskönyvi parancsaink, sztereotípiáink, előítéleteink, és mindezekkel kapcsolatos önreflexiónk és tudatosságunk. Nincs „jó” vagy „rossz” tréneri paradigma: ahogy sokszor emlegetjük, a tréner a személyiségével dolgozik, amellyel hatást gyakorol a tréning résztvevőire. A tréneri paradigma viszont nem állandó, folyamatosan formálódik a külső és belső változások által. Egy adott időpillanatban viszont azonosítható, és szakemberként szükséges is, hogy tudatosan rátekintsünk.



11. ÖSSZEFOGLALÁS

Konklúzióként hasonló gondolatokat fogalmazhatunk meg, mint amit a *Bevezetés*ben is olvashatunk: trénerként előnyös, ha sokféle ismeretanyag birtokában vagyunk ahhoz, hogy magabiztosan és szakértelemmel tudjunk csoportokat vezetni. Ezen ismereteknek csak egyike a pszichológia, viszont a fenti témakörök alapján biztosan állíthatjuk, hogy alapvető ismeretanyag: emberekkel, emberek közötti kapcsolatokkal dolgozunk, és a tréning folyamata során mindenképpen érintjük – vagy éppen intenzíven megmozgatjuk – azokat a pszichés jellegzetességeket, amelyeket korábban kifejtettünk.

Saját magunk ismeretéhez is hozzátartoznak a fent ismertetett működési mechanizmusok: trénerként jó, ha tisztában vagyunk azzal, hogy például mások észlelésében milyen torzító tényezők léphetnek fel, vagy hogy mi szakemberként is hajlamosak lehetünk előítéletekkel viseltetni mások iránt, illetve elhamarkodottan ítélni egy-egy helyzet vagy csoport láttán. Mindannyiunkra jellemzőek ezek a torzítások, amelyektől teljes mértékben megszabadulni nem tudunk (hiszen számtalan módon segítik is a hétköznapi létezésünket), trénerként viszont a tudatosításuk már önmagában segíthet az objektívebb reakciók kialakításában.

Számtalan „önsegítő” könyv jelenik meg például motiváció, önértékelés, önismeret témában, és trénerként is sokféle szakanyag áll rendelkezésünkre. Gyakran érezhetjük elveszettnek magunkat: melyik ezek közül a legjobb, leginformatívabb, leghasznosabb? Melyik elméleti háttérrel kell ismernem ahhoz, hogy egy-egy tréningtémát szakértő szemmel tudjak megközelíteni? Az általános tendencia az, hogy szinte minden újszerű vagy annak gondolt elképzelés visszavezethető azokra az alapvető pszichológiai fogalmakra és elméletekre, amelyekkel ez a jegyzet is foglalkozott, így ezek ismerete minden bizonnyal segíteni fogja a tréninghelyzetek értelmezése mellett az elméleti tudásanyag integrálását is.



IRODALOMJEGYZÉK

- ADAMS, G. R. (1998): *The Objective Measure of Ego Identity Status: A Reference Manual*. Canada, University of Guelph.
- ALLPORT, G. W. (1980): *A személyiség alakulása*. Gondolat Kiadó, Budapest.
- ANTONS, K. – EHRENSPERGER, H. – MILESI, R. (2019): *A csoportdinamika gyakorlata*. Z-Press Kiadó, Budapest.
- ASCH, S. (1946): Forming impressions of personality. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 41, 258–290.
- ASCH, S. (1951): The effect of group pressure upon modification and distortion of judgments. In. GUETZKOW, H (Ed.). *Groups, Leadership and Men*. Pittsburgh: Carnegie Press.
- ATKINSON, J. W. (1964): *Introduction to Motivation*. Princeton NJ: Van Nostrand.
- BAJNOK, A. – BERTA, J. – JENEI, Á. – KRISKÓ, E. (2014): *Kormányablakok munkatársainak képzése: ügyfélszolgálati készségfejlesztés 3. modul*. Budapest: Nemzeti Közszerológati Egyetem.
- BERNE, E. (2019): *Sorskönyv. Az Emberi játszmák folytatása*. Lélek-Kontroll Kiadó, Budapest.
- BERTA, J. – KORPICS, M. (2019): *Együttműködés, csapatépítés*. Közszerológati kompetenciafejlesztő tréner szakirányú továbbképzési szak, Budapest: Nemzeti Közszerológati Egyetem.
- CARVER, C. S. – SCHEIER, M. F. (2003): *Személyiségpszichológia*. Osiris Kiadó, Budapest.
- CROCKER, J. – WOLFE, C. T. (2001): Contingencies of self-worth. *Psychological Review*, 108, 593–623
- CSEPELI, GY. (2014): *Szociálpszichológia mindenkiben*. Kossuth Kiadó, Budapest.
- DAMON, W. – HART, D. (1988): *Self-understanding in childhood and adolescence*. Cambridge: Cambridge University Press.
- DWECK, C. S. (1991): Self-theories and goals: Their role in motivation, personality and development. In. DIENSTBIER, R.A. (Ed.) *Nebraska Symposium on Motivation 1990: Perspectives on Motivation*, pp. 199–235. Lincoln, NE: University of Nebraska Press.
- DWECK, C. S. (1999): *Self-theories: their role in motivation, personality and development*. Philadelphia, PA: Psychology Press.
- DWECK, C.S. (2020). *Szemléletváltás (átdolgozott). A siker új pszichológiája*. HVG Kiadó, Budapest.
- ERIKSON, E.H. (1968): *Identity: Youth and crisis*. New York, W.W. Norton.
- FESTINGER, L. (1954): A theory of social comparison processes. *Human Relations*, 7, 117–140.
- FORGÁCS, J. (1985): *A társas érintkezés pszichológiája*. Gondolat, Budapest.
- GOLDBERG, L.R. (1981). Language and individual differences: The search for universals in personality lexicons. In. WHEELER, L. (Ed.). *Review of personality and social psychology*. (Vol. 2. pp 141–165). Beverly Hills, CA, Sage.
- HEIDER, F. (1958): *The Psychology of Interpersonal Relations*. New York: Wiley.
- HEWSTONE, M. – STROEBE, W. (2007): *Szociálpszichológia*. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- HIGGINS, E.T. (1987): Self–Discrepancy: A Theory Relating Self and Affect. *Psychological Review*, 94/3. 319–340.
- HOPPE, F. (1930): Erfolg and Misserfolg. *Psychologische Forschung*, 14, 1–62.
- JUNG, C. G. (1933): *Psychological types*. New York, Harcourt, Brace&World

- KAJTÁR, E. – STRÉHLI-KLOTZ, G. (2018). *Szakmai önismeret, tréneri szerepismeret*. Közszolgálati kompetenciafejlesztő tréner szakirányú továbbképzési szak. Nemzeti Közszolgálati Egyetem.
- KRISKÓ, E. (m. a.) *Tréneri szerepismeret*. Közszolgálati kompetenciafejlesztő tréner szakirányú továbbképzési szak. Nemzeti Közszolgálati Egyetem.
- LEARY-JOYCE, J. (2017): *Gestalt-coaching a gyakorlatban – A termékeny üresség felfedezése*. HVG Könyvek, Budapest.
- MARSTON, W.M. (1928): *Emotions of Normal People*. Kegan Paul Trench Trubner And Company, s. 1.
- MASLOW, A. H. (1943): A theory of human motivation, *Psychological Review* 50/ 4. 370–396.
- MASLOW, A. H. (1970): *Motivation and Personality*. New York: Harper and Row.
- MCCLELLAND, D. C. (1961): *The achieving society*. Princeton, N. J.: Van Nostrand
- MERTON, R.K. – KITT, A.S. (1950): *Contributions to the theory of reference group behavior*. Glencoe, Illinois, Free Press.
- MIRNICS, ZS. (2006): *A személyiség építőkövei*. Bölcsész konzorcium, Budapest.
- NAGYBÁNYAI, O. – PONGOR, O. – HADARICS, M. (2014): *DISC. A mindennapi kommunikáció és viselkedés titka*. Psidium, Budapest.
- OLÁH, A. (2006): *Pszichológiai alapismeretek*. Bölcsész Konzorcium, Budapest.
- RÉVÉSZ, Gy. (2007): Személyiség, társadalom, kultúra – a pszichoszociális fejlődés erikson-i koncepciója. In: GYÖNGYÖSINÉ KISS, E. – OLÁH, A. (szerk.): *Vázlatok a személyiségről. A személyiség-lélektan alapvető irányzatainak tükrében*. Budapest, Új Mandátum, 2007. 224–243.
- ROBINS, R. W. – TRZESNIEWSKI, K. H. – TRACY, J. L. – GOSLING, S. D. – POTTER, J. (2000): Global self-esteem across the life span. *Psychology And Aging* 17 (3), 423–34.
- ROSENBERG, M. – SCHOOLER, C. – SCHOENBACH, C. – ROSENBERG, F. (1995): Global Self-Esteem And Specific Self-Esteem: Different Concepts, Different Outcomes. *American Sociological Review*, 60 (2), 141–156.
- ROSENTHAL, R. – JACOBSON, L. (1968): Pygmalion in the classroom. *The Urban Review*, 3./1. 16–20. o.
- ROSS, L. (1991): Az intuitív pszichológus és hibái: az attribúciós folyamat torzítása. In: *Szociálpszichológiai tanulmányok*, Tankönyvkiadó, Budapest, 271–322. o.
- RUDAS, J. (2004): *Delfi örökösei*. Oriold és társai, Budapest.
- SASVÁRI, P. (2020). Rendszerszemlélet és rendszerelmélet. In: SASVÁRI P. (szerk.). *Rendszerelmélet*. Dialóg Campus Kiadó, Budapest.
- SCHEELEN, F. M. (2005): *Ismerjük meg önmagunkat, ismerjük meg ügyfeleinket*. HVG Kiadói Rt., Budapest.
- SELIGMAN, M.E. (1975): *Helplessness: On Depression, Development, and Death*. San Francisco: W. H. Freeman.
- SMITH, E.R. – MACKIE, D.M. (2004): *Szociálpszichológia*. Osiris Kiadó, Budapest.
- SZERDAHELYI, E. (2018): *Interaktív technikák*. Szakirodalmi válogatás. NAV KEKI. Személyes közlés.
- TAJFEL, H. (1970): Experiments in intergroup discrimination. *Scientific American*, 223, 96–102.
- TUCKMAN, B. W. (1965): Developmental Sequences in Small Groups, *Psychological Bulletin*. 63 (6), 384–399.
- TUCKMAN, B. W. – JENSEN, M. A. C. (1977): Stages of Small-Group Development Revisited. *Group & Organization Studies*, Vol. 2/4. 419–427.
- TURNER, J. (1975): Social comparison and ethnic identity. *European Journal of Social Psychology*, 5, 5-34.

- WATZLAWICK, P. – BEAVIN, J. A. – JACKSON, D. D. (2003): A kommunikáció két axiómája. In: HORÁNYI, Ö. (szerk.) *Kommunikáció I-II. A kommunikáció világa*. Budapest: General Press.
- ZAJONC, R. (1965): Social Facilitation. *Science*, 16/149., 269–274.
- <https://divany.hu/eitem/mult-eroforras-eletcelok-elegedettseg-pal-feri-anya/> (utolsó letöltés: 2022. 05. 23.)
- <https://mindsetpszichologia.hu/rejtett-parancsaink-rad-melyik-jellemzo-az-ot-kozul> (utolsó letöltés: 2022. 05. 23.)
- <https://www.tarki.hu/hu/news/2007/kitekint/20070308.html> (utolsó letöltés: 2022. 05. 24.)

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 978-963-498-515-0 (PDF)