

TRÉNERI TECHNIKÁK

EGY TRÉNING FELÁLLÍTÁSA
A MEGBÍZÓI IGÉNYTŐL A KÉSZ
FORGATÓKÖNYVIG

*Közszolgálati kompetenciafejlesztő
tréner szakirányú továbbképzési szak*



Máthé Judit



A Nemzeti Közszolgálati Egyetem kiadványa.

Tréneri technikák

Egy tréning felállítása a megbízói igénytől a kész forgatókönyvig

Szerző:

© Máthé Judit

Szakmai lektor:

Dr. Kriskó Edina

A kézirat lezárásának dátuma:

2022. augusztus 22.

Kiadó:

© Nemzeti Közszolgálati 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.

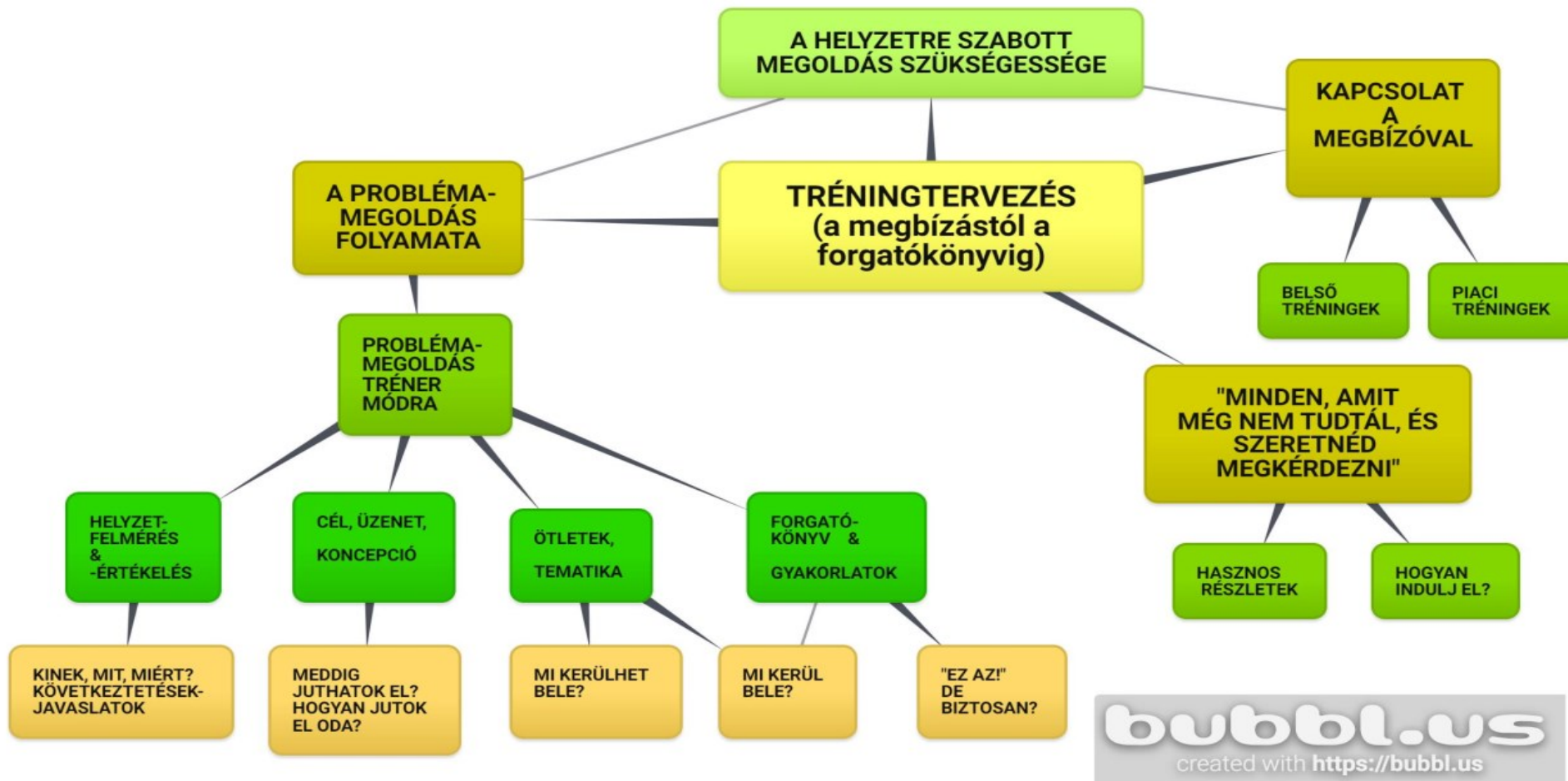
TARTALOM

ELŐSZÓ	7
1. Bevezetés – másképpen.....	8
2. A tréning megtervezése.....	10
2.1. A problémamegoldás alapjai	10
2.1.1. <i>Problémamegoldás tréningek esetében</i>	11
2.2. A tréningtervezés lépései – a problémamegoldás folyamatának megfelelően	12
2.2.1. <i>A helyzet felmérése és értékelése, következtetések és tréneri javaslatok.</i>	12
2.2.2. <i>Célok, üzenet, koncepció</i>	18
2.2.3. <i>Tematika és folyamatvázlat.</i>	29
2.2.4. <i>Programelemek kiválasztása és a forgatókönyv elkészítése</i>	32
3. Ami korántsem mellékes... ..	44
3.1. A tréning utáni teendők	44
3.2. Online tréningek tervezése	45
3.3. A megbízó elégedettsége	47
3.4. A piaci tréningek fontos dokumentumai	48
3.5. Murphy (so)sem alszik... ..	50
4. Ha ön még kezdő, hogyan induljon el?	51
5. Összefoglalás	53
6. Mellékletek	55
6.1. Fogalomtár	55
6.2. Tréningtervezési mellékletek	56
1. sz. melléklet: <i>Célok, üzenetek, koncepciók</i>	56
2. sz. melléklet: <i>Gyakorlatok/programelemek összekötése a tréning ívének biztosítása érdekében</i>	58
3. sz. melléklet: <i>Programelemek kivitelezésének lehetséges tervei</i>	60
4. sz. melléklet: <i>Kérdés-kisokos</i>	62
5. sz. melléklet: <i>Tréningvázlat (részletes)</i>	65
6. sz. melléklet: <i>Egy gyakorlat – többféle célú alkalmazás</i>	67
7. sz. melléklet: <i>Ellenőrző lista</i>	70
8. sz. melléklet: <i>Hogyan lett a tárgyalástechnikából ügyfélélmény-tréning?</i>	72
Irodalomjegyzék	83



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

ELŐSZÓ

Ez a szakanyag abban támogatja Önt, hogy egy-egy megbízás alapján minden esetben a helyzetre, a megbízóra és a csoportra szabott tréninget tervezhesse meg – azaz abban, ami a tréneri munka egyik lényegi eleme. A tréner ugyanis nem egy program egyszerű lebonyolítója, hanem problémamegoldó szakember IS.

A közszolgálatban tevékenykedő trénerek többsége belső tréner, számos működési szabállyal határolt közegben. Emellett nekik is vannak „megbízóik, ügyfeleik”, hiszen a belső ügyfél is az, célokkal, elvárásokkal, elégedettséggel. Emellett nem ritka, hogy belső trénerek a későbbiekben piaci trénerként méretik meg magukat. Ehhez is nyújt tanácsokat, információkat a háttéranyag.

A szakanyag emellett támogatást ad a „Közszolgálati kompetenciafejlesztő tréner” képzés alatt teljesítendő, ill. a diploma megszerzéséhez szükséges feladatok sikeres megoldásához (szakdolgozat, co-tréneri gyakorlat), és a későbbiek során is egyfajta tudástárként szolgálhat a tréneri munkában, hiszen

- végigkíséri a tréningek létrehozását, azaz a tréningtervezés alapját jelentő problémamegoldó folyamat összes lépését, a megbízástól (bárhonnan, bárkitől is származik) a kész forgatókönyvig,
- mind belső trénerek, mind piaci trénerként működő szakemberek számára tartalmazza a szükséges információkat egy tréning sikeres, alaposan végiggondolt megtervezéséhez,
- ismereteket nyújt a (külső vagy belső) megbízókkal menet közben tartott kapcsolat és a piaci tréningeket megelőző értékesítési folyamatok (ajánlat, szerződés kritikus pontjai stb.) területén is.

A szakanyag és mellékletei számos példát, technikát és több évtizedes saját tapasztalat mentén készült esettanulmányokat, rövid esetleírásokat is tartalmaznak. A segítségül hívott példák egy része a bonyolultabb, „haladó” – a tréner tanácsadói készségeit is igénylő – helyzeteket is taglalja. Ezáltal a még kevés tapasztalattal rendelkezőket olyan helyzetbe hozza, hogy már a kezdektől – tapasztalt társtrénerekkel és munkatársakkal együttműködve – tudatosan figyelhessenek a kritikus szempontokra, tudásukba beépíthessék a gyakorlatban immár célirányosan megfigyelhető helyzeteket. Így ez a szakanyag kezdőknek és a már tapasztalt és továbblépni szándékozó trénereknek is szól.

1. BEVEZETÉS – MÁSKÉPPEN

Trénernek nem születünk. Azzá válunk valamikor, általában életünk egy nem korai szakaszában, de miért is?

Talán mert szeretünk emberekkel foglalkozni. Szeretjük, hogy támogathatunk másokat. Szeretjük másoknak megmutatni, mitől változhat pozitívan az életük, a munkájuk minősége, hogyan viselhetik könnyebben a nehézségeket, vagy oldhatnak meg bizonyos helyzeteket – részben – a mi segítségünkkel.

Emellett változatos, izgalmas hivatás, amely élményeket és sok új, megoldásra váró helyzetet is hoz.

Felemelő szavak, amelyek csak hosszú évek alatt telnek meg tartalommal. Lehet, hogy ez lesz a hivatásunk, lehet, hogy egy másik célhoz vezető köztes lépés, de mindenképpen fontos életszakasz.

Ki tekinthető már „kész” trénernek? Kezdként kizárólag az, aki mások által felépített tréningeket „egyszerűen” csak megtart? Korántsem biztos, bár gyakori. Emellett a tréneri munka elválaszthatatlan része, hogy létre is hozzuk, meg is tervezzük a tréningeket, ami – a lebonyolítás tanulságait is figyelembe véve – saját szakmai-emberi fejlődésünk egyik kulcseleme.

Mitől tartunk leginkább trénerként?

Az évek során gyakran feltett kérdésre legtöbb esetben ez a válasz érkezik: a váratlan, nehéz helyzetektől, ami főként a csoport és a megbízó viselkedését, reakcióit, olykor irreális elvárásait, emellett a fizikai-technikai körülmények hirtelen fellépő nehézségeit jelenti. Ilyen mindig megtörténhet, de nem mindegy, milyen gyakran és okból. Jelen szakanyag azt kívánja megmutatni, hogy logikus, egyúttal proaktív és kreatív gondolkodással és körültekintő tervezéssel számos váratlan helyzetre fel tudunk készülni, és ebben nem csupán a már tapasztaltakat segítő sokéves gyakorlat számít.

„Aki nem tervez, a bukást tervezi meg.”

Winston Churchill

Mielőtt belekezdünk a tréningek létrehozásának olykor küzdelmes, de mindenképpen izgalmas témakörébe, tisztázzuk, egyáltalán miért van erre szükség, hiszen „annyi jó tréninget megvehetünk készen” (kiváló és tapasztalt szerzők művei), vagy mástól megkapjuk, nekünk „csak” annyi a dolgunk, hogy megtartsuk.

Valóban így lenne?

Biztos, hogy az értékes szakirodalomban, vagy a mások által valamikor, más helyzetben összeállított, jól működő program pontosan, minden részletében megfelel annak a helyzetnek, amivel éppen foglalkozunk?

A kiváló szakkönyvek és trénerek kész programja kiváló alapokat ad. Emellett mit tudunk a MI csoportunkról, megbízónkról, a helyzetről és a problémáról? Mi történik, ha EZ a csoport nem fogékony a programra (vagy egyes részeire) a tréningkönyvekben vagy másoktól készen megkapott, leírt formában? Ha némileg mások a nehézségeik?

Nem utolsósorban: a tréner is változik, megismer új gyakorlatokat, modelleket, eszközöket – elég, ha csak az online tréningek térhódítására gondolunk.

Vajon létezik-e, hasznos-e, egyáltalán mikor alkalmazható a (valódi) „konzervtréning”?

Egy multinacionális cég ügyfélszolgálati munkatársainak és vezetőinek több mint 10 éve tartok ügyfélkezelési-ügyfélkommunikációs tréningeket. Kezdetben a HR-vezetővel közösen létrehoztunk egy átfogó programot a résztvevők feletteseivel folytatott beszélgetések alapján. Azóta évente megismételjük a tréninget az új belépőknek, a munkatársak aktuális ügyfélkezelési problémáira alapozva. Azonban változnak a felvételi szempontok is: az interjúkban időről időre más kompetenciákra fókuszál a szervezet, emiatt mások a felvételkor nem ellenőrzött, de a munkában később akadályként jelentkező hiányosságok is. Változnak az ügyfelek: olykor ugyanannál a cégnél is mások a kapcsolat-tartók, ill. új cégek is jönnek. Így a tréninget pontosan ugyanúgy még kétszer sem tartottam meg – bár a lényeges elemek megmaradtak, csak más eszközökkel, gyakorlatokkal, más példákkal kiegészítve. Az éves tréning előtt minden esetben szükséges egy újabb megbeszélés: miben erősek, miben fejlődők az új ügyfélkapcsolatosok? Melyek a jellemző, ám kevésbé kívánatos viselkedések? Pontosán milyen MOST az elvárt attitűd és viselkedés? Időnként másfél, máskor kétnapos keretekben gondolkodott a megbízó. Olykor a két napot nem közvetlenül egymás után kérte a csapat leterheltsége miatt – megannyi változás, lényeges, a tréning felépítését, dramaturgiáját is érintő módosítás.

„Konzervtréninget” tartani azt jelenti: minden alkalommal mindent az eredetileg létrehozott program szerint csinálunk, ugyanúgy vezetjük le a folyamatot, ugyanazokkal a gyakorlatokkal, elméleti részekkel, időkeretekkel, tréneri narrációval, példákkal stb. Ettől teljes szívvel és hittel óvunk minden jelenlegi és jövőbeni trénert.

Mindez semmit nem von le a már kidolgozott sikeres forogatókönyvek érdemeiből. Ugyanakkor bármennyire is ugyanazon célok és koncepció mentén, tematika és lépések szerint haladunk, a helyzethez illesztett konkrét elemek (és azok kivitelezése, esetleg változó hangsúlya, időkeretei) új felépítést, módosításokat igényelnek.

Arra a kérdésre tehát, hogy ki tekinthető már (kész) trénernek, a válasz: aki nemcsak magabiztosan tart meg egy tréninget, hanem meg is tudja azt tervezni, a mindenkori helyzet és szereplők igényeinek, problémáinak megfelelően. Emellett körültekintően készül fel azokra a (néha bosszantóan jelentéktelennek látszó) körülményekre, amelyek a tréning megtartását befolyásolják.

(Akik a tréneri ismereteket más célra használják majd, hasonló cipőben járnak: pl. egy-egy workshopot, ötletvihart, közös problémamegoldó folyamatot ugyanilyen alapelvek, lépések mentén – bár kétségkívül rövidebb időtartamra és formában – tervezik meg, ha eredményt is szeretnének.)

„A makett olyan, mint a valóság, de nem működik. A modell nem pont olyan, mint a valóság, de működik.”

Mérő László

Ha modellezünk (azaz megtanuljuk, hogyan lehet konkrét, a helyzetre szabott célok mentén, adott csoport problémájára tréninget létrehozni), képesek leszünk a helyzetnek megfelelő legjobb megoldást megtalálni.

Ennek a modellező folyamatnak a megismerése és elsajátítása jelen jegyzet, és a Tréneri készségek és technikák 1. c. tantárgy kétnapos jelenléti képzésének célja.

Mielőtt hozzálátunk, néhány „szereplő” pontosítása is szükséges, melyeket az anyag végén, a Fogalomtárban talál. Javasoljuk, kezdje azzal.

2. A TRÉNING MEGTERVEZÉSE

2.1. A problémamegoldás alapjai

„Bármely egyszerű probléma megoldhatatlanná fejleszhető, ha eleget töprengünk rajta.”
Woody Allen



A tréner problémamegoldó szerepe

Sokféle helyzetben számos emberierőforrás-probléma jelentkezik minden szervezetben. Amikor a munkaerő-fejlesztésben gondolkodnak, azok jó része tréning formában ölt testet. A tréning megalkotása valójában problémamegoldó folyamat: a megbízó szervezeténél a munkaerő területén jelentkező nehézségekre keresünk adekvát megoldást. Kezdjük egy kitérővel, hogy megértjük, miért fontos a későbbiekben ismertetett lépéseket betartva eljutnunk egy tréning helyzetre szabott kidolgozásához.

Tekintsük át a problémamegoldás általános folyamatát:

Többfajta problémamegoldó módszer is működik, az egyes helyzettípusokra külön adaptálva. Az alábbiakban az a lépéssorrend látható, ami mindegyikben közös, és ami a sikeres döntéshozatal kulcsa is. A kiindulópont: valami nem jól működik, ill. váratlan nehézség lépett fel, megoldás szükséges. Azaz először tisztáznunk szükséges, hogy mi nem működik (jól), mire szükséges megoldást találni, és milyen elvárások vagy megkötések, korlátok vannak a megoldással kapcsolatban. Utána térhetünk rá a megoldások keresésére, és a döntés az elvárások-megkötések (mint célok és szempontok) mentén alakul ki. Nézzünk rá konkrétan a folyamatra:

1. **Információk** szerzése-összegzése-értékelése („**a helyzet**”): azaz mi a probléma? (definiálás)
2. **Célmeghatározás**: az aktuális, konkrétan értelmezett cél és a „magasabb szintű” cél (lásd a későbbiekben a céloknál), és **döntési szempontok** (a legfontosabb elvárások és cél alapján előre meghatározva, a későbbi torzítás, eltérések-eltérítések megelőzésére) (szükség esetén információk további megszerzése, konkretizálása, mérlegelése)
3. **Ötletek, megoldási lehetőségek** gyűjtése és azok összevetése a szempontokkal (előnyök, hátrányok, kockázatok, rövid, közép- és hosszú távú következmények) majd:
4. Az elején már rögzített, súlyozott szempontok alapján **választás és döntés** (vagy gyakran maximum három ütőképes javaslat, ha más hozza meg a végső döntést), és **ellenőrzés**: a megoldást összevetjük a folyamat elején meghatározott célokkal (a közvetlen és a magasabb rendű célok szempontjából is) és a szempontokkal. A döntés után gyakran már a megvalósítás akcióit is meghatározzuk;
gyakorlatba ültetés: működőképesség, szükséges módosítások.

Mit látunk a fentiekben? A (gyakran kreatív módon létrehozott) megoldási lehetőségeket a cél és a döntési szempontok rögzítése UTÁN keressük. Ha fordítva tennénk, bizonytalanná válhatna a döntés helyessége, nem is beszélve az esetleges vitákról (túl korán „beleszerethetünk” egy-egy ötletbe, és harcolhatunk érte, mielőtt az alapokban egyetértés lenne). Tehát egy kötött logikai sorrend mentén haladunk, a gondolatokat a cél mentén mederben tartva.¹

2.1.1. Problémamegoldás tréningek esetében

Klasszikus problémamegoldás és döntéshozatal a tréning megtervezése is. Nézzük meg röviden, hogy a fenti alapmodell hogyan működik a tervezésnél?

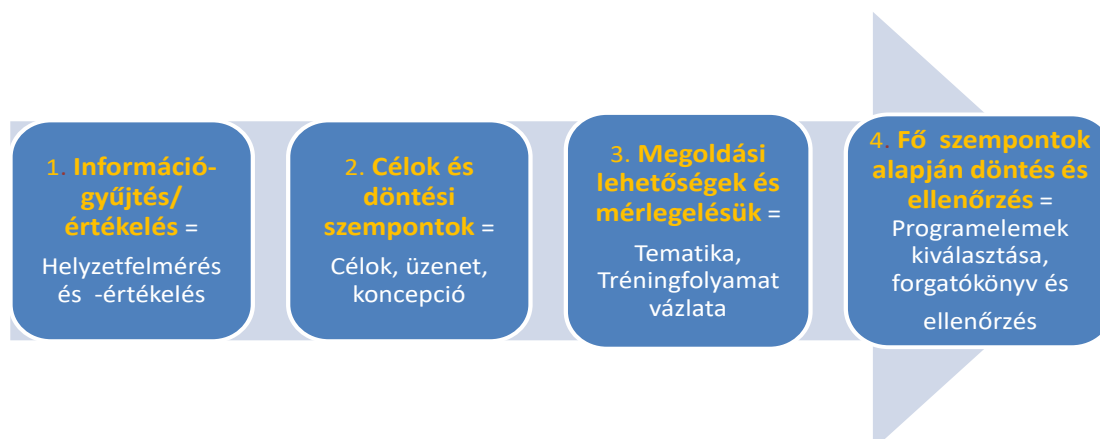
1. **Információkat gyűjtünk** a megbízó helyzetéről, azokat értelmezzük és következtetéseket vonunk le, azaz definiáljuk a problémát. (Valójában milyen fejlesztésre/tréningre lesz szükség? Egyáltalán: biztos, hogy a tréning a megfelelő fejlesztő eszköz?)
2. **(Reális) célt tűzünk ki** (a megbízóval közösen).
Emellett olyan **további információk** gyűjtése is szükséges, amelyek a kereteket és a szempontokat befolyásolják.
3. Fentiekből adódik, hogy **milyen fő koncepció mentén és szempontok alapján** állítjuk majd fel (célok és egyéb körülmények, pl. időkeret szűkösége, a csoport jellemzői, a helyszín kötöttségei, korábbi tapasztalatok, korábban elfogadott és elutasított módszerek/eszközök).
4. Kidolgozzuk a megoldást, azaz **megtervezzük a tréninget, az alábbi lépésekkel:**
 - konkrét célok és üzenet,
 - koncepció (hogyan tudom elérni? ötletek és választás),
 - tematikaötletek majd választás ezek közül, hozzávetőleges sorrenddel együtt,
 - programelemek gyűjtése és
 - programelemek kiválasztása – döntés és véglegesítés (forgatókönyv), és végül a **tréningtervet újra összevetjük a célokkal és a szempontokkal:** ezzel a programmal valóban oda jutunk el, ahová akarunk?
(Amikor a tréninget megtartjuk, a megoldást a gyakorlatban is ellenőrizhetjük.)

A fenti folyamat a kötött, szigorúságot sugalló sorrend mellett szerencsére a kreativitásnak is helyet ad.

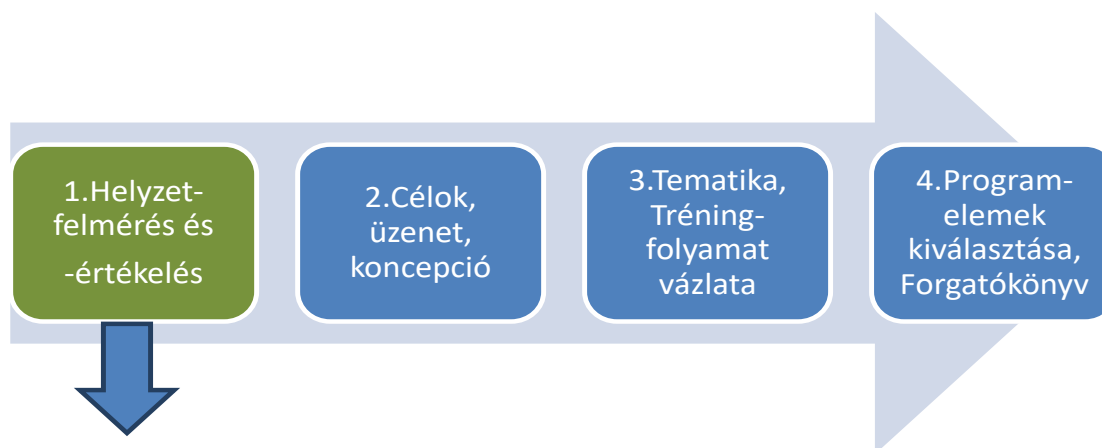
Kezdjünk hozzá a mi tréneri problémamegoldásunkhoz!

¹ Máthé 2010–2019.

2.2. A tréningtervezés lépései – a problémamegoldás folyamatának megfelelően



2.2.1. A helyzet felmérése és értékelése, következtetések és tréneri javaslatok



- **Információszerzés**
- **Információk értékelése**
- **Következtetések**
- **Javaslatok**

Tegyük fel, hogy kommunikációs tréninget kérnek tőlünk – gazdag téma, nem tudunk nem kommunikálni, a kérdéskör ezer aspektussal bír.

Van egy már jól kidolgozott, sikert aratott tematikánk is (pl. a kommunikáció alapjai) – vajon mire megyünk vele, ha nem tárjuk fel, hogy milyen helyzetekben, hogyan jelennek meg az adott környezetben a kommunikációs problémák?

- Vajon az a gond, hogy nem tudnak megfelelően írásban fogalmazni/levelezni?
- Vagy inkább az, hogy a nonverbális és a verbális kommunikáció sokaknál zavaróan ellentmondó jeleket mutat, és ennek nincsenek tudatában?
- Esetleg a túlzottan domináns viselkedéssel, durva stílussal van baj, ami konfliktusokat is eredményez?
- Vagy tárgyalás közben jelentkeznek (például az üzleti, formális nyelvnél) a problémák? Nem tudnak megegyezésre jutni a partnerekkel?
- Nem tudnak kiállni mások elé egy rövid prezentációval sem?

- Egy vitában nem elég meggyőzően, megfelelően érvelve képviselik nézőpontjukat?
- Egyesek túl szűkre, mások elképesztően terjengősre szabva adják elő mondanivalójukat?

Megannyi lehetőség „rosszul kommunikálni”. Így először azzal szükséges foglalkoznunk: milyen célok elérését gátolják a hiányos kompetenciák? Mit tegyenek máshogyan a jövőben a munkatársak? Majd azzal, hogy ennek érdekében mit szükséges megmutatni a résztvevőknek, hogy azt saját élményen keresztül befogadják és gyakorolják. Milyen fejlesztő program felel meg ennek? (Pl. tárgyalástechnika, konfliktuskezelés, prezentáció, érveléstechnika stb.) Milyen fő pillérei legyenek a programnak? Gyakorlatilag a korábban kidolgozott, jól működő kommunikációs alaptréninge(ke)t egyelőre félre is tehetjük.

2.2.1.1. Helyzetfelmérés – információk szerzése

Az első megbeszélés kulcsfontosságú: a megbízó igényét bontjuk ki célirányos kérdésekkel, amelyek az információszerésen túl szakmaiságunkat is segítenek megmutatni.

Mint mindig, a felkészülés segít – az előre megírt kérdések stabil sorvezetést nyújtanak, emellett persze minden esetben spontán kérdéseket is felteszünk.

(További segítség, ha felidézünk a „Szervezeti kultúra” c. tantárgy foglalkozásának végén elvégzett gyakorlatot, a kultúra sikeres feltárásához közösen gyűjtött kérdések tartalmát és formáját.²)

Mit szükséges feltétlenül megtudni? Hogyan tárjuk fel?

Melyek a leginkább célirányos kérdések?

Az alábbiakat tekintjük példának, a lehetséges megfogalmazások és a sorrendek az aktuális beszélgetésnek megfelelően változhatnak. (A nyitott kérdés azonban alapfeltétel.) Számos kérdést nem is teszünk fel, mert a megbízó magától is megosztja a lényeges információk egy részét. Másokra külön forrásokat is találhatunk.

Egy azonban bizonyos: **az 1. oszlopban felsoroltak mindegyikéről szükségesek információk.**

1. sz. táblázat

Amit meg szeretnénk tudni	Példák lehetséges kérdésekre	Javaslat
A szervezetre vonatkozó általános információkat pl. profil, alaptevékenység, méret, a szervezet kora, piaci/ágazati pozíciója stb.)	Milyen helyzetben van most a szervezet? Milyen változások zajlanak, vagy milyeneket terveznek? Melyek a szervezeti célok? Pontosan mit szeretne elérni ez a szervezet a következő időszakban?	Pozitív hatású, ha ezeket a kérdéseket azzal vezetjük fel, amit már megtudtunk a szervezetről. (Lehetőleg már előre szerezzünk be mindent, ami a neten vagy más forrásból elérhető!)
Az igényt, annak okát, aktualitását (esetleges szervezeti változások, nem működő csapat stb.)	Milyen szempontból szükséges a fejlesztés? Mi teszi azt aktuálissá? (Miért most merül fel ez az igény?) Milyen más megoldásban gondolkodtak a korábbiakban?	Pozitív, ha megértjük és visszajelezzük, hogy a kért fejlesztés a szervezeti/csapatcélokhoz hogyan kapcsolódik.

² Belényesi 2020.



Amit meg szeretnénk tudni	Példák lehetséges kérdésekre	Javaslat
Az érintettek (a tervezett résztvevők) helyét, munkakörét/feladatait a szervezetben + egyéb jellemzőket	Kiket érint a fejlesztés? Mely területen dolgoznak? Hány főben gondolkodnak? Milyen szinten működnek? (pl. vezető-beosztott) Mit érdemes tudni róluk? (Pl. mióta vannak a szervezetnél, korosztályuk, nemi megoszlás, alá-fölérendeltségi viszonyok, beszélt nyelv, sérülékeny csoportok jelenléte stb.)	Itt érdemes már visszajelezni a maximális csoportlétszámot is (12 fő, ill. e felett két tréner), főként, ha az elvárás irreális.
A nehézségek, kompetenciahiányos viselkedések pontos megjelenését (a résztvevők most hogyan működnek, mit tesznek, mit nem stb.)	Mi nem működik jól? Milyen jeleket tapasztalnak a vezetők? Mi az, amit problémának látnak a munkatársak viselkedésében? Pontosán mi hiányzik, mi az, amit nem tesznek, pedig lényeges lenne? Mi az, amit máshogyan tesznek, mint szükséges lenne? Milyen nehézségeket okoz ez a szervezet/csoport/részleg (együtt)működésében vagy eredményességében, stb.?	Sok esetben itt már kiderül, hogy nem arról van szó, mint amit a beszélgetés elején megfogalmazott a megbízó. Ennél a pontnál – főként ismeretlen megbízó esetében – kockázatos is lehet ellentmondani, inkább terelni érdemes, további kérdésekkel és átfogalmazásokkal stb. (Lásd esettanulmány, 8. sz. melléklet.)
Az elvárt, kívánatos viselkedést (azaz a tréning elvárt eredményét, viselkedés-változásban megfogalmazva)	Hogyan fest az ideális viselkedés? Például ki az, aki ezt megfelelően végzi? Ő hogyan teszi? Miben más?	Már itt is érdemes jelezni, hogy egy tréning csupán elindít valamit, és a beépítésben a szervezeti működés (és a vezetés szerepe) kulcsfontosságú.
A prioritásokat/hangsúlyokat az elvárások között	Mi a legfontosabb, amiben feltétlenül változás szükséges? Ha csak egy dolog változhatna, hogyan fogalmazná meg elvárását a tréninggel kapcsolatban?	Mivel egyetlen tréning sem tud sokféle elvárást teljesíteni, nagyon fontos arra terelni a megbízó fókuszát, ami tréningkeretek között teljesíthető is. Ha elvárása irreális, vagy túl sokrétű, azt mielőbb lényeges visszajelezni, és közösen meghatározni, meddig lehet eljutni.
A szervezeti képzési-fejlesztési rendszer működését	Hogyan működik a szervezeti képzési rendszer? Milyen tréningeket szoktak tartani? (Pl. évente hány tréninget tartanak?) Milyen más fejlesztési módok működnek? Hogyan látják ezt a munkatársak? Milyen visszajelzések, javaslatok érkeztek eddig a képzésekkel kapcsolatban?	Vigyázzunk arra, hogy óvatosan kérdezzünk, és ne fűzzünk semmilyen negatív véleményt a hallottakhoz.
A tervezett résztvevői kör tréningmúltját, tapasztalatait, nyitottságát a tréningmódszerrel kapcsolatban	A tervezett tréning résztvevői milyen tréningtapasztalatokkal rendelkeznek? Milyen visszhangja volt körükben a korábbi tréningeknek? Mit értékelték pozitívan? Mit kifogásoltak? Minek volt a legnagyobb sikere? Mi volt a siker oka? Mit marasztaltak el leginkább? Mi volt ennek az oka?	A módszer iránti nyitottság és a tapasztalatok rendkívül fontosak lesznek a konkrét program megtervezésekor. (Az, hogy melyik trénercég, tréner tartotta a korábbi tréningeket, hasznos információ lenne, azonban nem minden esetben taktikus megkérdezni.)

Amit meg szeretnénk tudni	Példák lehetséges kérdésekre	Javaslat
A tervezett tréning körülbéli idejét, körülményeit (pl. a szervezetnél, vagy külső helyszínen tartanák), időkezeit – az ajánlattételhez is szükséges információkat	Mikorra tervezik a tréninget? Hány résztvevőt érint? Milyen időszak szerencsés arra, hogy ki tudják venni a résztvevőket a munkából? Hol szeretnék tartani? (helyszín: külső/belső) Hány napban gondolkodnak?	Itt is fontos visszajelezni a maximális csoportlétszámot, vagy a helyszínnel kapcsolatos előnyöket-hátrányokat, pl. ha a munkahelyen tartanák, több a késés, mert visszamennek dolgozni – ugyanakkor ez népszerű, mert költségkímélő. Az időkeret többnyire az ideálisnál kevesebb, ezt azonban nem mindig szerencsés azonnal visszajelezni, kivéve, ha abszolút irreális. Ilyen esetben több részre osztott programot ajánljunk.

Forrás: Máthé Judit gyűjtése (saját gyakorlatból)

Bár a kérdések sorrendje logikusan elrendezett, gyakran a megbízóhoz érdemes alkalmazkodni: engedjük minél többet beszélni, és menet közben kérdéseinkkel pontosíthatunk, terelhetünk.

A gyűjtés ugyanarra a feltárandó körülményre számos kérdésvariációt tartalmaz – ilyen mennyiségű kérdést nem is teszünk fel. Szinte sohasem kapunk ilyen részletességgel egyszerre és mindenre választ. Gyakran kevés az idő is. Ugyanakkor – a későbbiekben látni fogjuk – minden fenti információ fontos, hiszen ajánlatot is várnak (külső, piaci trénerektől hivatalos, „piaci” formában, belső trénerektől inkább célok/tematika formájában), és a későbbi tervezéshez is szükséges a fenti információk többsége. Amit nem sikerül tisztázni az első találkozáson, később is megtudakolhatjuk, de mindenképpen az ajánlat, és főként a konkrét tréningprogram megtervezése előtt.

Ha belső trénerként működünk, nyilvánvalóan ismerjük a szervezet egészére vonatkozó információkat. Ugyanakkor egy adott részleg problémáira már kevesebb rálátásunk van, így ezeket szükséges lehet tovább kutatnunk.

A helyzetfeltárás után már elkezdhetünk azon is gondolkodni: milyen nehézségekre számíthatunk a tréningen? Hogyan tervezzük ezek kezelését? (Pl. a csoport vezetője is ott szeretne lenni... pl. egymást nem kedvelő résztvevők várhatók... pl. kevés időt szánnak rá...)

2.2.1.2. Következtetések, tréneri javaslat megfogalmazása és egyeztetése

Egy tréner társam mesélte: konfliktuskezelési tréninget kért az egyik megbízója. Alapos kérdései után kiderült, hogy egyetlen résztvevő miatt gondolkodnak 12 fős tréningben. Kiváló szakember, de igen nehéz természetű, és folyamatos konfliktushelyzetekkel nehezíti a közös munkát. Leginkább adekvát megoldásnak a felső vezetői visszajelzések erősítése és az egyéni fejlesztés (pl. coaching) eszköze, vagy akár a 360 fokos visszajelzés, esetleg a mediáció tűnne. Azonban a szervezet ezt nem meri megkockáztatni: mivel semmiképpen nem akarnak lemondani róla, nem merik megsérteni azzal, hogy „szégyenszemre” coacholják (csak őt, mintegy elmarasztalásként). Elképzelésük, elvárásuk az, hogy a vezető kolléga a tréningen magától rájőjön, vele van a gond, és majd megváltozik. (Kérdés, ez a cél mennyire reális.)

Végül abban maradtunk, hogy ha kizárólag tréningben gondolkodik a megbízó, akkor azt használjuk másra is: a konfliktuskezelési stílusok felmérése és megvilágítása mellett foglalkozzunk többet azzal, vajon miért okoz a többieknek nehézséget a konfliktusok megbeszélése (lásd asszertivitás és akadályai), és hogyan tudnák ők azokat kezelni, leküzdeni? Ezáltal a cél, a koncepció és az előre körvonalazott tematika is módosul: a bátortalanok (akiket nehéz természetű vezető társuk szinte „letarol”) megtanulják kifejezni igényeiket, emellett a kérdőív és kellően hatásos gyakorlatok során a nehéz résztvevő is benyomást szerezhet arról, hogy a stílusa milyen hatást kelt, mit élnek át azok, akik nem merik felé igényeiket megfogalmazni.

Korántsem az a biztos cél és út, amit a megbízás kezdetén hallunk. Olykor több idő is szükséges, hogy feldolgozzuk következtetéseinket, megtegyük javaslatainkat. Nyugodtan kérhetünk támogatást trénerársainktól is.

A megfelelő helyzetfelmérésből adódó következtetések azért is fontosak, mert itt lép be a tréner tanácsadó szerepe is: ha így nem reális, hogyan oldható meg másként? Mit tegyünk még hozzá, mit módosítsunk, hogy a valódi magasabb szintű célt (fenti esetben kevesebb és kezelhető konfliktust) a megbízó céljával összhangban elérjük?

A megbízó problémájára úgy teszünk megoldási javaslatot, hogy abban megtalálja a választ arra, amit igazából el szeretne érni. Nem szerencsés őt egyszerűen kijavítani, inkább arról a problémakörrel kérdezzünk és beszéljünk, amit a tréning érintene. (Pl.: „Ha jól hallom, erősen jellemző az, hogy a kollégák nem tartják be a határidőket. Milyen gyakran dolgoznak rendkívül sürgős határidőkkel? Mennyire felkészültek szakmailag arra, hogy ezeket tartani tudják? Mi késlelteti MÉG őket?” Sok esetben maga a megbízó mondja ki, hogy másról IS szó van, ami azért fontos, mert lehetetlenre nem vállalkozhatunk, az egyéb szervezeti – vezetési, folyamatszervezési – problémákat nem mi oldjuk meg. Innen már csak egy lépés az, hogy a tervezett igényt a megbízóval közösen kissé átformáljuk (lásd esettanulmány, 8. sz. melléklet).

Természetesen gyakran nem is szükséges módosítani az eredeti megbízói irányt/igényt, így az ajánlatban/javaslatban csupán a tartalmakat bontjuk ki, a későbbi tematikához képest kisebb részletességgel, a kulcsproblémákra reflektálva – és a megbízó „hívó szavait” megismételve.

Nézzünk néhány példát!

Példa 1. Tegyük fel, hogy csapatépítést kérnek tőlünk („rázzátok össze a bandát”), mert az elmúlt félévben magas volt a fluktuáció. Mit tudunk segíteni azzal, ha pontosan a csupán szórakozásból álló, este pedig „ereszd-el-a-hajamat” típusú tréninget tartjuk meg? Szórakoztató feladat, miközben hatása igen rövid ideig tart, és a munkába visszamenve semmi különbséget nem tapasztalnak. Vajon két hónap elteltével mennyire látja majd hasznosnak ezt a megbízó?

Tréneri következtetés és javaslat: Nyilván fontos alkalmazkodni a megbízó kéréséhez, azonban mindenképpen szerencsés felvetni azt, hogy ha már a fluktuáció az egyik kiemelt probléma, miért ne beszéljünk a résztvevőkkel arról is a tréningen, hogy vajon mivel lehetne itt tartani a munkatársakat? Mit lehetne átszervezni, változtatni a napi együttműködésen, hogy a leterheltség kiegyenlítődjön? Mit tehetnek ŐK ennek érdekében? Ha egyfajta workshopra is kihasználjuk ezt az alkalmat – emellett más játékos gyakorlatok és az esti program eléri a másik célt is –, hasznos információkat és javaslatokat szerez a szervezet, miközben a munkatársakkal együtt gondolkodó vezetés képét is sugározza. Ha azonban a megbízó feltétlenül ragaszkodik a „bulihangulatú” eseményhez, teljesítjük kérését, olykor becsempészve tanulságosabb, ugyanakkor szórakoztató részeket is.

Példa 2. Tudjuk, hogy X szervezet kihívások előtt áll, komoly szervezeti változások várhatók. Ennek sikeréhez kulcsfontosságú a változások kezelésével foglalkozni, mert az érintett munkatársak többsége kifejezetten ellenálló, bezárkózó, passzív viselkedést mutat. Tőlünk azt várják, hogy ez megváltozzon, a kollégák máról holnapra lelkesen támogassák a változásokat a jövőben, bármilyen erőfeszítéseket is igényelnek azok. Erre csoportonként egy napot szánunk, bent a székelyen, és összesen 25 főről van szó, akik elfoglaltak, túlterheltek. Szó sem lehet több napról.

Tréneri következtetés és javaslat: Valójában azonnali attitűdváltást szeretne látni a megbízó, amire egy nap (de akár kettő is) igen kevésnek tűnik... Olyan változások zajlanak, amelyek inkább ijesztőek, mint biztatóak, és nem látható konkrét felső vezetői támogatás sem, csupán az elvárások („légy lelkes! jó lesz!”) jelennek meg. Vajon mennyire reális ez az elvárás?



Mivel az egy nap nem bővíthető, és fontos lenne megismerni az aggályait, még a tréning előtt tanácsos lebonyolítani egy hosszabb beszélgetést a résztvevőkkel. (Másfél-két órára könnyebb mindenkit kivenni a munkából.) Ha megismerjük fenntartásaik okát, és ezek után alakítjuk ki a változáskezelő tréningprogramot, hatékonyabb az időkihasználás. (Előre kalkulálunk azzal is, hogy a munkahelyi helyszín miatt a szünetekben vissza fognak menni a munkaállomásra, és késve érkeznek vissza.) Emellett felhívjuk a megbízó figyelmét arra, hogy mi az, amit egyetlen nap alatt optimális esetben tréninggel el lehet érni, és utalunk a vezetői viselkedésnek/elvárásoknak a helyzethez illesztendő megváltoztatására is (több idő, türelem és konkrét vezetői támogatás, több konkrét információ, az ellenállás természetessége stb.) Természetesen visszajelezzük azt is, hogy 25 fő két csoport...

Példa 3. Y vállalatnál egyre több problémát tapasztalnak az ügyfelek kezelése területén. Az ügyfélkapcsolatos munkatársak kimerültek, sokat túlóráznak, az ügyfelek pedig egyre többet panaszkodnak. A megbízó (szakmai vezető) időgazdálkodási tréninget szeretne, szerinte nem tudnak prioritizálni a fiatal munkatársak, így nem hatékonyak. A feltáró beszélgetésből a kért példákön keresztül az is kiderül, hogy az ügyfelek teljesíthető és nem teljesíthető igényeit és elvárásait nem ismerik kellő alaposággal a munkatársak. Nem tudják, milyen esetben és hogyan mondhatnak nemet, így mindent elvállalnak, amit az egyre többet akaró ügyfelek kiharcolnak.

Tréneri következtetés és javaslat: Úgy tűnik, a munkatársak a szervezeti prioritások szempontjából nincsenek képben azt illetően, hogy a napi gyakorlatban kinek (ügyfél) mire (kérés), hogyan mondjanak nemet, és eközben mire hivatkozzanak.

Szükséges lenne egészen pontosan (akár ügyfelek szerint is megkülönböztetve) megállapítani a kötelezően vállalandó szolgáltatási szintet (ami egyébként létezik, de a napi munkában olykor nem érvényesül) és annak az ügyfelek által is teljesítendő feltételeit (határidők stb.). Amikor ez a tudatosítás megtörtént, foglalkozunk azzal, miért nehéz nemet mondani, és milyen módon, technikákkal tehetnék ezt meg. Az is lényeges, hogy az ehhez kapcsolódó bizonytalanságot, félelmeket is megtanulják kezelni. A tréner jól teszi, ha szoroson együttműködik azzal a szakemberrel, aki a szervezetben az ügyféligenyek kezelését, a kiemelt ügyfeleknek járó megkülönböztetéseket nem csupán ismeri, hanem oktatni is képes. Vele együttműködve akár abban is lehet gondolkodni, hogy fél napot (amelyen, ha lehet, a tréner is részt vesz) ez a vezető tart meg. Ha ez nem lehetséges, a tréner legalább ennek tartalmát próbálja megismerni. Ezután lépünk át a tréningtervezésbe, ami elsősorban nem az időgazdálkodásról szól, hiszen elsődlegesen szervezeti probléma (képzés, gyakorlati ismeretek hiánya) áll a gondok mögött. Ehelyett a nemet mondás (egyfajta „szervezeti asszertivitásként” is működő) technikáit erősítjük, megfelelő szakmai tudással/indokkal alátámasztva, emellett a kiemelt ügyfelek kezelését mint a prioritizálás alapját is megismerik a résztvevők.

A fenti esetek nem ritkák, bár gyakran nem szükséges ilyen mértékű változtatásokban gondolkodni.

Érdemi helyzetfeltárás, információk nélkül szinte semmi esélyünk sincs a valódi problémára megoldást nyújtó, hasznos tréninget tartani. A felmérés eszköze a részben előre kidolgozott, másrészt spontán kérdések sora.

Félreértés lenne azt remélni, hogy a megbízó minden esetben pontosan tudja, mit akar, hogy elvárása reális, és megfelel a valódi helyzetnek és problémának. (Természetesen számos kiváló szakember ül a megbízók székében, aki jól látja a problémákat, de ne feledjük: többségük nem HR-szakember, más a feladatköre. A HR-szakemberek egy része pedig igen értékes, ám gyakran közvetett információkkal rendelkezik.) Amiben minden esetben bízhatunk: a megfelelő információk közvetlen forrásból történő beszerzése, a pontos feltáró kérdések megfogalmazása és az azokra kapott válaszok értékelése, ill. visszajelzések, javaslatok a megbízó felé.



Bár a csoportra vonatkozó információkat a későbbiekben figyelembe vesszük, kiemelten fontos, hogy a sztereotipizálást mindenképpen kerüljük el. Fontos információ, hogy milyen korúak, vagy az, hogy milyen a beállítottságuk a módszerrel kapcsolatban, de nem törvényszerű, hogy csakis egyfajta – sztereotípiára alapszól – módon fognak reagálni, viselkedni. (Lásd még Dr. Berta Judit: Pszichológiai ismeretek és tréneri önismeret, 2022 NKE.)³

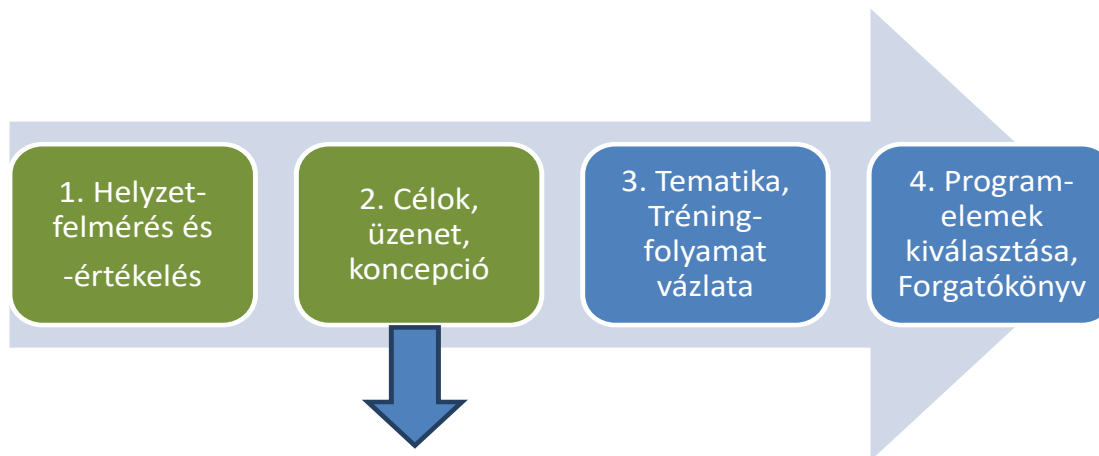
A helyzetfelmérés során nem csupán mi jutunk információkhoz. Ekkor határozható meg (és jelezhető vissza a megbízónak) az, hogy milyen megoldásban tudunk együtt gondolkodni a jövőben. Természetesen sok esetben nem az említett példák szerinti következtetéseket vonjuk le, mert az ügyfél jól látja a helyzetet, pontosan tudja, mire van szükség, mi pedig a tényleges tréningtartalmakat dolgozzuk ki. A feltáró kérdések azonban ekkor is elengedhetetlenek, hiszen a konkrét jelenlegi és a kívánatos jövőbeni viselkedést jellemző példák már a tréningprogram összeállításában (kiválasztandó gyakorlatok, tanulságok adaptációja napi munkahelyzetekre) is jelentős segítséget nyújtanak.

A pontos helyzetértékelés (amit a megbízóval együtt szerencsés végig gondolni) után alakítjuk ki a javaslatunkat, amely a tréning célját is meghatározza majd. Minden esetben vigyázzunk arra, hogy ellentmondás, vita helyett kérdésekkel bontsuk ki a problémát, és a valódi nehézségekre reflektáló javaslatot tegyünk. Ennek elfogadása (vagy – olykor ez is előfordul – elvetése és újrágondolása) után tudjuk rögzíteni a célt.

A megszerzett információk nem csupán a javaslatokhoz hasznosak: a tréning megtartásakor is fájdalmasan „visszaköszönhet” egyes feltáratlan területekből adódó információhiány (pl. korábbi tréningtapasztalatok, vagy akár a helyszín adottságainak tisztázatlansága stb.).

A következtetések és javaslatok a későbbi döntéshez is adnak már szempontokat.

2.2.2. Célok, üzenet, koncepció



- **Tréningcélok, tréneri célok, a megbízó célja, résztvevői célok, rejtett és nyílt célok**
- **Az üzenet megfogalmazása**
- **Koncepció: ötletek a megközelítésre és a célhoz vezető útra**

³ Berta 2022



2.2.2.1. Célkijelölés magas fokon: a SMART-célok

„Lehetetlen helyes úton haladni, ha a végcél sem tűzték ki helyesen.”

Francis Bacon

Azzal zártuk az előző lépést, hogy adottak a feltételek megfogalmazni a tréning célját. Hogyan tegyük? Milyen az a cél, amelyet el is lehet érni? Kinek/minek a céljáról van szó?

Tegyük ismét egy kitérőt a célkijelölés módszere felé.

A SMART-célok modellje közismert, jelen képzésben más alkalommal is felmerül a tanév során.⁴ (Lásd dr. Belényesi Emese: Stratégiaalkotás workshop technikákkal 2022.) Fontosságát mégsem lehet elégszer hangsúlyozni. Többféle variációban is találkozhatunk a kezdőbetűkkel, többnyire az „R” (realistic – reális, v. relevant – odaillő, ésszerű) és az „A” jelentése változik (attainable, v. achievable, vagyis elérhető, olykor agreed, azaz kölcsönösen elfogadott – és létezik attractive, azaz vonzó értelmezése is).

Itt és most az „A = attraktív, vonzó” jelentést használjuk, annál is inkább, mert a tréninget egyszerre szükséges vonzóvá tennünk mind a magunk, mind a megbízó, és főképpen a résztvevők számára is. Az elérhetőséget pedig a „R” (reális) jelzéshez csatoljuk.

Számos példát tudnánk mindannyian említeni arra, hogy miért nem sikerült egy kitűzött célunkat elérni. Az ok gyakran a nem megfelelő (túl általános, homályos, szubjektívan ellenőrizhető, időhatárok nélküli, vagy éppen nem igazán motiváló) cél, illetve célkitűzési mód.

Néhány klasszikus példa:

- *Meg akarok tanulni angolul...*
- *Le akarok fogyni...*
- *Változtatni kívánok a külsőmön...*
- *Fejlesztetni szeretném a kommunikációm... a vezetői készségeimet... a problémamegoldásomat stb.*

Milyen az okos = SMART-cél?

Specifikus (Konkrét, gyakran már azt is meg tudjuk mondani, mit teszünk annak érdekében, hogy elérjük.)

Mérhető (Tréning esetében is meg tudjuk határozni – pl. a visszajelzések értékeinek átlaga, vagy a tréningnek köszönhetően megszerzett új megbízások, felkérések –, ám ennél többről is szó van, lásd később.)

Attraktív (Számunkra pontosan mi a vonzó benne, és mások számára hogyan tehetjük vonzóvá?)

Reális (Elérhető, megvalósítható a megadott feltételek mellett.)

Tervezhető időben (Van határideje, amely többnyire részhatáridőkre is bontható.)

⁴ Belényesi 2022.

A fenti példák SMART-ban megfogalmazva:

- *Június 30-án bele akarok/fogok férni a tavalyi fürdőruhámba. Vagy: 2 hónapon belül 5 kg-mal kevesebb lesz a súlyom.*
- *Két éven belül leteszem az angol írásbeli középfokú vizsgát.*
- *Az öltözködésemet fiatalosabbá szeretném tenni, ezért május végéig lecserélem a nyári ruhatáramat egy tanácsadó segítségével.*
- *A delegálási stílusomat megváltoztatom: a jövő hét első napjától minden esetben ellenőrzöm, elegendő információt adtam-e át. A feladatokat pedig egy napon belül delegálom másnak.*
- *Fontos, hogy érdekes prezentációkat tartsak. Ezért első lépésként 3 hónapon belül elmegegyek egy prezentációs tréningre. Utána 2 hónapon keresztül minden héten megnézek legalább egy prezentációt a neten, és abból legalább egy trükköt, tippet használok a következő prezentációmban.*

Mi látható? A modell működtetésekor a cél elérése érdekében nem csupán a célokat konkretizáljuk, hanem szinte automatikusan megfogható, határidős akciókat is teszünk melléjük, és úgy határozzuk meg azokat, hogy egyértelműen mérhetőek is legyenek, konkrétan odakötve egy vagy több cselekedethez.

Ha elég konkrét egy cél, egyben mérhető is. Realitása a határidőtől/időkerettől is függ. Vonzeréről a későbbiekben (ld. a tréning célok szintjei, fajtái) ejtünk szót.

Mit jelent mindez a tréning céljainak kijelölése szempontjából? Például e helyett:

- „Cél: a résztvevők kommunikációs készségeinek fejlesztése...”
- Vagy: „Fejleszteni fogom a résztvevők kommunikációs készségét...”

Így fogalmazunk:

- „Cél: a résztvevők üzleti, írásbeli kommunikációs készségeinek fejlesztése úgy, hogy a 2. nap végére jussanak el oda, hogy önállóan és minimális hibával megírjanak egy üzleti e-mailt.”
- Vagy: „A tréning végére a résztvevők elsajátítják az üzleti levelezés alapjait, és képesek lesznek a szervezet elvárásainak megfelelő módon megírni egy rövid üzleti e-mailt.”

Mit látunk még a cél fenti megfogalmazásában?

Nem magamról beszélek (azaz arról, hogy én trénerként milyen erőfeszítéseket teszek), hanem arról, hogy a résztvevőkben milyen változás történik majd, mire lesznek képesek a tréning végére.

További alapfeltétel, hogy a célokat mindig POZITÍV formában határozzuk meg.

Így ahelyett, hogy:

- „Azt kívánom elérni, hogy a tréningrésztvevők ne töltsék idejüket kevésbé fontos teendőkkel...” stb.
- Vagy: „Célom, hogy ne használjanak konfliktusgerjesztő stílust...”

Így határozom meg:

- „Azt kívánom elérni, hogy a résztvevők a tréning végére azonosítsák, melyek a számukra igazán fontos teendők, és ezeket tervezzék be a heti naptárba.”

Illetve:

- „Cél(om), hogy a résztvevők a tréning végén olyan megfogalmazásokat használjanak a konfliktusok megbeszélése gyakorlatainak során, amelyekkel a konfliktusok megelőzhetőek vagy kezelhetőek.”

Mindezeket a megfogalmazásból adódóan ellenőrizni is tudjuk majd.

Fentiekben láttuk, hogyan tűzzük ki egy tréning célját konkrét, elérhető, ellenőrizhető módon, pozitív formában. Nyelvtani szempontból pedig a résztvevők a mondat alanyai.⁵

A célokat azonban tovább árnyalja az, hogy többszereplős helyzetben vagyunk, és mindenkinek megvan a maga célja. Melyek ezek? Hogyan teremthetünk ebben rendet és összhangot?

2.2.2.2. A tréninggel kapcsolatos célok fajtái és szintjei

Az érintettek saját céljainak egy része a tréninghez fűződik, más céljaik pedig túlmutatnak a tréninghez kapcsolódó közvetlen célokon.

A megbízó célja: a helyzet adott szempontból, adott célcsoportban, viselkedésszinten (attitűd-, tudás- vagy készségszinten) változzon meg. Az esetek egy részében (lásd korábbi példa) a cél lehet kevésbé reális is. Valójában az érdekel bennünket, mi az a viselkedés, amit látni szeretne a jövőben, bárhogyan is nevezi a célt (lásd megfelelő feltáró kérdések). A cél módosításában már tudunk segíteni, átfogalmazhatjuk azt az ő hívó szavait is használva.

Eközben ügyelünk a realitásra is: mennyire érhető el a kívánt viselkedésváltozás (kompetenciafejlődés) ennyi idő alatt? A tréningmódszer határainak hangsúlyozása a későbbi elégedettség/elégedetlenség faktorhoz kapcsolódik majd. Erre látunk példát a tréneri következtetések, javaslatok és a helyzetfelmérő kérdések (1. sz. táblázat 2–3. oszlopában) között is.

Emellett célja minden megbízónak az is, hogy a kiválasztott tréner sikert arasson a résztvevők körében – ha nem így történik, az (a tréner megbízásáról döntést hozó HR-es vagy vezető számára) igen kellemetlen, hiszen munkájának sikeressége bizonyosan szerepel magasabb rendű céljai között.

A tréner célja

Mi az én célom? Vajon mivel mérhető az így kijelölt cél: „Azt akarom, hogy ez a tréning különösen jól sikerüljön.” Ehelyett konkrétummá alakítjuk: pl. értékelő/visszajelző lapok tartalma, vagy a tréning alatt látható előrehaladás – amit egyébként vissza is csatolunk a résztvevők felé –, vagy az egyéb résztvevői visszajelzések, a megbízó reakciói... stb. (Több tanácsadó cég pl. azon méri sikerességét, hogy egy adott évben hány új ügyfelet szereznek meglévő, elégedett ügyfeleik ajánlásának köszönhetően.)

Féltetve a tréning aktuális célját, gondolkodjunk el azon is, MI mit akarunk elérni ezzel a tréninggel? (Pl. kezdőként elindulni, pozitív referenciát szerezni, további elismertségre szert tenni, érdekes feladatokkal foglalkozni, újabb üzleteket, megbízásokat szerezni, a megélhetésünket biztosítani, stb.) Az így tudatosított célhoz konkrétan és eredményesebben kapcsolhatjuk a tréning célját.

Tegyük fel a kérdést magunknak:

Mi az a fontos, rövid távú célom, amit, ha jól sikerül a tréning, elérek? Milyen hosszú távú célomat segíti ez? Mennyire fontos nekem ez a cél?

⁵ O'Connor–Seymour 2000.



Mivel tudom mérni, hogy ezeket a célokat elérem-e? (pl. a résztvevők és a megbízó pozitív visszajelzésén, vagy azon, kapok-e újabb megbízást, vagy esetleg azon, ajánl-e másoknak is?)

A tréning célja

A tréning célja először is az, amit a megbízóval egyetértésben meghatározunk.

De vajon mit, hogyan kommunikálunk ebből a tréningen a résztvevők felé? Nem minden esetben feltétlenül ugyanazt, szó szerint ugyanabban a formában. Itt is belép a SMART-célok „attraktív” eleme: az esetleg már „agyontréningelt” (és általában túlterhelt), vagy magától a módszertől ódzkodó résztvevők felé mivel tudom az első nap kezdetén vonzóvá tenni az itt tartózkodást?

A megoldás egy régi meggyőzési technikán alapul: azt világítjuk meg, hogy **nekik** miért előnyös a tréning elvégzése. Mi lesz pozitívabb számukra, ha ezentúl máshogyan tesznek valamit/viszonyulnak a dolgokhoz, az emberekhez, a nehéz helyzetekhez.

„Ha hajót akarsz építeni, ne azzal kezd, hogy a munkásokkal fát gyűjtetsz, majd szó nélkül kiosztod közöttük a szerszámokat, és rámutatsz a tervrajzra. Ehelyett először keltsd fel bennük az olthatatlan vágyat a végtelen tenger iránt!”

Antoine de Saint-Exupéry

A tréningeknek gyakran (és a feladatok többségének feltétlenül) megkülönböztethető nyílt (explicit) és rejtett célja is van. A nyílt célt kommunikáljuk, a rejtettet azonban nem.

Amikor elvégeznek egy gyakorlatot a résztvevők, annak mindig van egy kommunikált célja (oldjanak meg valamit). Mialatt ezt lefolytatják, a rejtett célt is elérik, függetlenül attól, hogy magát a feladatot sikeresen oldották-e meg, vagy sem. Azaz a figyelmet a feladat eltereli a rejtett célról, és másfelé irányítja azt, miközben a tanulás rejtett célja teljesül.⁶

Figyelem: a rejtett cél meglepte nem manipuláció, hiszen azonnal megjelenik a gyakorlatok tanulságainak feldolgozásában. Mindössze nem kommunikáljuk a feladatok kiadásakor.

Maga a tréning is gyakran hordoz nyílt (kommunikálható) és rejtett célokat. Utóbbi akkor teljesül, ha az egyes gyakorlatok (vagy azok többségének) rejtett céljai is teljesülnek, és ez a tréning végén, a tanulságok között már explicit formában jelenik meg.

A résztvevők célja

Mit tudunk az ő céljaikról? Természetesen megosztanak egy-egy saját célt a csoporttal és a trénerrel. A bemutatkozó szakaszban azonban gyakran általánosságokat fogalmaznak meg. Kellő rákérdezéssel, később pedig ráhangoló gyakorlatokkal ezt egyre konkrétábbá tehetjük (pl. olykor érdemes egy hatásos, a témában saját tapasztalatokat, emlékeket felidéző ráhangolás UTÁN újra fogalmaztatni velük saját céljaikat.)

Emellett vannak más közvetlen céljaik is, pl. mielőbb hazamenni, jól szórakozni, egyszerűen csak kiszabadulni a munkából, de valami hasznosat is hazavinni, vagy ha lehet: közben más ügyeket is elintézni... esetleg túlélni, hiszen nem is akartak ide jönni...és sok esetben egészen konkrét problémájukra – pl. „hogyan kezeljem a vezetőmet/kollégámat?” – választ, tanácsokat kapni. Utóbbira különösen érdemes ügyelni, mert a tréning hasznosságát ezen mérhetik.⁷

⁶ O'Connor–Seymour 2000.

⁷ Ligeti 2011.

Miért fontos a fentieket alaposan átgondolnunk egy tréning előtt? Vajon meg lehet-e felelni ennyi célnak egyszerre?

A Thomas-Killman-féle konfliktuskezelési stílusok modell problémamegoldó stílusa választ ad erre: akkor érzük el a nyertes-nyertes helyzetet, ha a problémamegoldó stratégiát alkalmazzuk, azaz a felek maradéktalanul meg tudnak egyezni a magasabb szintű céljaik felismerése és egyeztetése segítségével.⁸ A tréning esetében ezt az „egyeztetést” az információk megszerzése, értékelése, a megbízóval és a résztvevőkkel folytatott párbeszéd segíti, miközben a tréner fejében a fentiekben leírt célok teljessége, összefüggései folyamatosan tudatos szinten szerepelnek.

Példa: A megbízó elvárása szerint változtatni szükséges a csapat tagjainak egymásközi kommunikációján, mert a jelenlegi stílus a munka rovására megy. Ez úgy kapcsolható össze a résztvevők felé kijelölt céllal, hogy a tréning alatt saját élményen keresztül megmutatjuk nekik, mi lesz a közérzetükben nap mint nap pozitívabb egy másfajta stílus elsajátításával.

A résztvevők hosszú távú célját végiggondolva, azok között bizonyosan szerepel a megfelelő munkakörnyezet emberi oldala, a kollegiális viszony. Céljaikat tehát érdemes arrafelé terelni (tréningcélok és megfogalmazásuk), hogy meglássák, milyen kapcsolati előnyei vannak annak, ha a munka során (és egyébként személyes életükben is) konstruktív stílust alkalmaznak. A tréning célját tehát (amit minden esetben flipcharton kint hagyunk a tréning teljes időtartamára) például így érdemes megfogalmazni: „Megismerjük az együttműködés alapjait, az együttműködő hozzáállás előnyeit és megjelenését a mindennapokban. + Megvizsgáljuk, kikkel működünk együtt munkánk során, és hogyan tudunk eredményesebben dolgozni velük”, stb. (Ami fontos: itt már NEM használunk elidegenített, általános megfogalmazást, azaz „a résztvevők megismerik...” vagy „a... megismerése... elsajátítása...” Legalább többes szám 1. személyben vagy akár többes szám 2. személyben szólítjuk meg a csoportot.)



Mit tegyek annak érdekében, hogy a tréning érintettjeinek céljai is teljesüljenek?

- Tudatosan szem előtt tartom a többi szereplő lehetséges céljait, és végiggondolom magasabb rendű céljaikat – így céljainkat könnyebb közelíteni a nyertes-nyertes megoldáshoz.
- Összhangot teremtek a megbízói elvárások és a résztvevői igények között (ami az egyiknek jó, az miben, milyen területen és szempontból jó a másik félnek?), és ezt megfelelő kommunikációval teszem vonzóvá számukra.
- Erősen figyelek a résztvevői célok megfogalmazásában megjelenő különbözőségekre, és keresem ezek közös metszeteit.
- Alaposan felkészülök – A, B, C, D verziók –, és kellő rugalmasságot is beépítek a tréningbe, figyelve a résztvevők igényeit, reakcióit.
- Biztosítom azt, hogy meglássák a rendszert az egyes gyakorlatok, feladatok, elméleti részek mögött úgy, hogy összekapcsolom az elméleti/gyakorlati részek tanulságait azokkal a napi kihívásokkal, amelyek foglalkoztatják a résztvevőket. (Lehetővé teszem, sőt ösztönzöm, hogy minél több dolgot kössenek össze a munkájukban tapasztalt nehézségekkel.)
- Sok gyakorlási lehetőséget építek a tréningbe, és gondoskodom arról, hogy ezek hasznosságát fel is ismerjék a résztvevők (lásd feldolgozó kérdéseknél is).
- Emellett idejében kezelem a megbízó irreális elvárásait is a gyors, csodaszerű változásokra vonatkozóan, mert ennek hiányában csalódott lehet.

Rossz hír, de jobb, ha már most elfogadjuk: szinte mindig van egy-egy kevésbé elégedett résztvevő, és egészen váratlan problémák is megjelenhetnek. (Sokan óvodásnak tartják, és idegenkednek pl. a labdázástól vagy a papírhajtogatástól.) A siker az arányokban rejlik.

⁸ Schmidt 2009.



Csak konkrétan, ellenőrizhetően és pozitívan megfogalmazott, reális és a szereplők számára vonzó (ill. azzá tett) tréningcélok teszik lehetővé a megfelelő tervezést és lebonyolítást. A helyesen kijelölt célok nem a tréner erőfeszítéseit (mit fog megtanítani a tréningen?), hanem a résztvevők által elérendő, mérhető eredményeket (hová jutnak el a tréning végére?) tartalmazzák.⁹ Emellett minden szereplőnek megvannak a maga külön céljai is, amelyeket nem tudunk gyökeresen megváltoztatni, de ismeretük, megértésük fontos. Amikor a résztvevők felé tolmácsoljuk a tréning célját, gondoljunk arra is, hogy azt az ő problémáikon keresztül, az ő szemüvegükön át tegyük vonzóvá (emellett reálissá is). Ha a résztvevők fő tanulási céljai (természetesen nem tudunk mindent figyelembe venni) teljesülnek, a tréning nem volt haszontalan számukra. A megbízó közvetlen célja a munkaerő fejlesztése, ami egyben a szervezeti célokat is szolgálja. Nem mellesleg, az ő bizonyos szakmai céljai (munkájának minősége, elismertsége – ez esetben megfelelő fejlesztési eszközökben gondolkodva, a megfelelő tréner és tréning kiválasztása) is teljesülnek.

A trénernek a tréninghez közvetlenül kapcsolódó célja (amit SMART-módon fontos meghatározni) pedig az ő magasabb rendű céljait (elismertség, további megbízások, sikeresség a pályán, ill. saját fejlődése stb.) is támogatja.

Minden konkrét célhoz hozzátehetjük a magasabb szintű célt, ezzel a kérdéssel: ha ez a konkrét célt teljesül, mi az a még fontosabb dolog, amit ezáltal elérek? Ugyanígy gondolhatjuk végig mások közvetlen és magasabb rendű céljait is úgy, hogy felhasználva emberismeretünket és élettapasztalatainkat, a helyükbe képzeljük magunkat.

A megfelelően kitűzött célok alapvetően szükséges (de nem elégséges) feltételt jelentenek a tréning sikeréhez. (Az. 1. sz. mellékletben több tréningcél megfogalmazása is található.)

2.2.2.3. A tréning üzenete

Minden kommunikáció célja az üzenet átadása, a másik fél által érthető, befogadható formában.¹⁰

Mit jelent egy tréning üzenete? Miben tér el a céltól?

Tréneri célt az, hogy valami megváltozzon a tréning hatására, amit már a tréning végén eredményként is látni kívánok majd. Az üzenet pedig az a gondolat, sugallat, amely megjelenik a résztvevők fejében, és elindítja a változást annak köszönhetően, hogy a résztvevők valamit máshogyan látnak a tréning hatására a korábbiakhoz képest.

A tréning üzenete tehát olyan változásra ösztönöz, amelyet a résztvevők szemléletében vagy tudásában, készségeiben kívánunk elindítani.

Az üzenetet úgy tudom meghatározni, hogy megválaszolom ezeket a kérdéseket: Milyen felismerésekkel távozzanak a résztvevők? Milyen gondolatokkal foglalkozzanak a tréning alatt, a végén, és remélhetően utána is?

Azt is el szeretnénk érni, hogy gondolkodásuk arra irányuljon, miért előnyös, jó nekik az, amit a tréning alatt megtapasztaltak, miért érdemes máshogyan tenni valamit a jövőben (lásd fentebb a vonzóvá tett céloknál is).

Az üzenetet – ahogyan a célokat is – **mindig pozitív formában fogalmazzuk meg**. Nem „rágjuk szájba”: a tréning maga hordozza azt. A probléma megértésére alapozott tréning minden gyakorlata/elméleti része az üzenet valamely részét, aspektusát tartalmazza. A gyakorlatok feldolgozó kérdései, a tréneri narráció, az elméleti blokkok egytől-egyig az üzenetet továbbító eszközök. Célszerű egyes szám első személyben megfogalmazni, mert ezzel át is lépünk gondolatban a résztvevő szerepébe.

⁹ O'Connor–Seymour 2000.

¹⁰ Kriskó 2021.



Átvitelét ellenőrizni is tudjuk, azaz ebből a szempontból (is) hasonlóan működik a SMART-célokhoz. A tréning alatti résztvevői reakciók, felismerések, a zárókör visszajelzései megmutatják, milyen mértékben sikerült átadni. (Feltéve, ha kerüljük az olyan kérdéseket, mint pl. „Hogy tettett a gyakorlat/tréning...? Milyennek találtad a gyakorlatot/tréninget?” – lásd Kérdés-kisokos, 4. sz. melléklet)

Példa tömörebben, ill. hosszabban megfogalmazott üzenetekre:

Együttműködést erősítő tréning (lehetséges üzenetek)

„Együttműködni jó! Vagy: Együttműködni muszáj! Egyedül nem megy!”

Fenti üzenetek nem hatásosak: olyan (túlzottan) általános igazságokat tartalmaznak, amelyek nem indítanak el változást, emellett hiányzik belőlük: konkrétan miért jó együttműködni? (Mi lesz jobb, ha együttműködünk?)

Ilyen üzenet a mi figyelmünket sem tereli a megfelelő programelemek felé. Ehelyett egy konkrét, tartalmas üzenet:

„Csak együttműködéssel érhetjük el a közös céljainkat, és tudunk eredményesek lenni. Az együttműködés tanulható, és megsokszorozza az eredményeket – ez több gyakorlat során is bebizonyosodott. Az együttműködés a stíluson keresztül is látható: odafigyelés, egymás aktív segítése jellemzi. Ezt én is el tudom sajátítani, és személyiségemhez illeszkedő módon használni.”

Tömörebben:

„Ha együttműködöm másokkal, könnyebben érem el céljaimat, és ők is eredményesebbek. A kölcsönösség mindannyiunk munkáját hatékonyabbá teszi, és jó kapcsolatokat is teremt. Ez tanulható.”

Mit látunk? A tréning felépítéséhez, tematikájához, vonzóvá tételéhez szükséges kulcsszavak is megjelennek már. (Egy rókáról több bőr...)

Az üzenetet természetesen sohasem pontosan ebben a formában, a maga teljességében halljuk vissza a résztvevőktől, mindenki mást mond ki és máshogyan, de összességében kiderül, hogy befogadták-e.

(Az 1. sz. mellékletben további lehetséges üzenetek is találhatók.)

Mit teszek az üzenet átvitele érdekében?

A példánál maradva: ennek megfelelően alakítom ki koncepciómat, és úgy állítom össze a tréninget (az egyes gyakorlatoknak is van célja, üzenete!), hogy megmutassam: a közös célok elérésének alapja az együttműködés, és annak konkrét viselkedéselemei tanulhatók. Ezt azzal bizonyítom be, hogy a résztvevők több lépésben, hatásos sajátélményű helyzetek segítségével eljutnak oda, hogy akár reménytelennek látszó, nehéz helyzeteket is megoldanak – és ezt ki is mondják (ki is mondatjuk velük a gyakorlatokat feldolgozó kérdésekkel).

Az üzenet átvitelében igen fontos a tréneri narráció szerepe is. Az egyes tréningrészek összekötésekor újra és újra elmondhatjuk, összefoglalhatjuk azokat a részüzeneteket, amelyek az egyes programelemekből hangsúlyozni (ismét: nem szájba rágni!) szeretnénk. A végső összefoglalás pedig kiváló alkalmat teremt az egész üzenet megismétlésére, a résztvevők általi megfogalmazására. Minél komplexebb összefoglaló gyakorlatot (nem csupán egyszerű zárókört) tervezünk be, annál több az esély arra, hogy több ízben, többféle formában győződjünk meg arról, hogy a tréning üzenetei „landoltak”.



A tréningcélokhoz illeszkedő üzenet átvitele – mint a kommunikáció minden más területén – akkor sikeres, ha a megfelelő eszközöket/csatornákat (az üzenet felismerését támogató program-elemeket, gyakorlatokat, elméleti részeket a megfelelő módszer használatával) társítjuk hozzájuk.

Minden egyes feladatnak, gyakorlatnak van saját célja és üzenete, amelyeket megfelelő feldolgozó kérdések segítenek kimondatni a résztvevőkkel. Ezek egytől egyig a tréningcélok üzenetét szolgálják: egymáshoz illeszkedve, a teljes tréningcél és -üzenet felé terelik a résztvevők felismeréseit, gondolatait. Ezért a feldolgozó kérdések tartalma is kulcsfontosságú (lásd később).

Az üzenetet – abban a formában, ahogy a fentiekben szerepel – nem osztjuk meg a résztvevőkkel, annál is inkább, mert gyakran a rejtett célokhoz kapcsolódik.

Az üzenet helyes megfogalmazása előkészíti a terepet a koncepció kialakításához is: összekötő kapocs a cél és a koncepció között.

A 6. sz. melléklet azt szemlélteti, hogyan lehet ugyanazzal a gyakorlattal többféle célú tréningben más-más üzenetet közvetíteni. (Egy gyakorlat, többcélú használat)



2.2.2.4. Koncepció kidolgozása a céloknak megfelelően

A koncepció szó jelentése röviden: elgondolás, terv, ötlet, nézőpont.

Részletesebben: elképzelt tennivalók rendszere egy cél elérésére, amely a lehetséges hatásokra és eredményekre vonatkozó előzetes megfontolásokon, számításokon alapszik.

Továbbá: mondanivaló, üzenet, amely a közölnivaló megfogalmazása, megjelenítése, ábrázolása, illetve ennek módja, stílusa.¹¹

Ezen kívül még több más értelmezéssel, jelentéssel is bír, azonban a tréning kontextusában a fentiekből induljunk ki: egy adott (tréning)cél elérése érdekében alkalmazandó megközelítést és megteendő lépéseket jelent.

„A cél terv nélkül semmit sem ér. Nem olyan nagy művészet a célt meghatározni, az igazán komoly kihívást a célig vezető út megtervezése jelenti.”

Csernok Miklós

A problémamegoldás alapmodelljében láthattuk, hogy az ötletelés, a többféle lehetőség és elgondolás ösztönzése és begyűjtése akkor indítható el, amikor a célok és döntési szempontok már rendelkezésre állnak. A mi esetünkben a fő döntési szempontjaink:

- a megbízó elvárásai (hová jussanak el a résztvevők?) – realitáskontrollal együtt, ill.
- a közösen rögzített cél,
- a lehetőségek és korlátok (pl. az időkeretek, a csoportról szerzett ismeretek: a csoport jelenlegi szintje a fejlesztendő kompetencia területén, összetétel, egymásközi viszonyok, a tréningmódszerhez való viszony) lesznek.

(A helyszín ugyan fontos, ám könnyebben hajlítható. A merevebb megkötéseket inkább találjuk az időkeretek esetében, mivel a munkatársak kivétele a munkából mindenhol kritikus kérdés. Lásd az egyre népszerűbb „snack tréningek”, amelyeknél figyelembe szükséges venni azt is, hogy a ketté- vagy többfelé osztás másfajta megközelítést, programot igényel.)

A koncepcióalkotás céljából végzett ötletelés ezekre a kérdésekre keres választ: Milyen módon szeretném elérni a célt? Milyen típusú helyzeteket teremtsünk a tréningen, hogy a célokat elérjük, és az üzenetet megértsék? Milyen sajátélményű helyzetekbe lenne célszerű hozni a résztvevőket?

¹¹ Wikiszótár, Idegen nyelvű szavak szótára 2022.

(Pl. kognitív tréning esetében: mi lenne, ha elméleti levezetések helyett azonnal a mélyvízbe kerülnének a résztvevők, és gyakorolnánk azt, amit fontos megtanulniuk?)

Érdeemes az ötleteket a „mi lenne, ha?” kérdéssel indítani. Ne feledjük: a brainstorming alapszabályai itt is érvényesek. Minden ötlet JÓ ebben a fázisban (mert VAN, és egyetlen dolga most, hogy legyen), és le is írjuk azokat. Ötletelhetünk magunkban is, ám a másokkal közös ötletvihar még inkább inspiráló.

Példák:

Együttműködést fejlesztő tréning (lehetséges változatok)

Cél: a résztvevők jussanak el a tréning végére oda, hogy felismerik és használják a hatékony munkát támogató együttműködési formákat és stílust, és erre vonatkozóan akciótervet is készítenek el: mit fognak megváltoztatni?

Üzenet: „Ha együttműködünk, gyorsabban és eredményesebben dolgozhatunk, és a közérzetünk is javul.”

Koncepció:

Megközelítés: Mi lenne, ha megmutatnám a különbséget: mire képesek egyedül, és mire együtt? Mi lenne, ha e célból nehéz feladatokat adnék, és egyik esetben lehetetlenné tenném az együttműködést, később pedig lehetőségessé, eközben látványos eredményeket produkáló helyzetekbe hoznám a résztvevőket? Mi lenne, ha megegyezéseket kötnének, és konkrét terveket is készítenének az együttműködő viselkedés meghonosítása érdekében?

Főbb lépések:

Kiindulok pl. abból, hogyan látják most a helyzetüket, és mit tartanának ideálisnak, majd folytatom azzal, hogy az együttműködést inkább gátló gyakorlatokban szereznék saját élményt, és megfogalmazzák, mi gátolta az eredmény elérését, mi hiányzott. Utána olyan helyzetekben vesznek részt, amelyekben az együttműködés különböző lehetőségeit és pozitív hatását az eredményre megélik. Ezt bizonyított elméleti alapokkal is támogatom. A tréning végén olyan közös gondolkodásra, sőt „akcióterv” elkészítésére bátorítom őket, amely megvalósítható célok alapján tartalmaz konkrét, bevezethető változásokat és arra irányuló megegyezéseket.

(Időkerettől függően tágíthatom is a kört: az együttműködő viselkedés és kommunikáció összefüggéseit külön is megvizsgálhatjuk. Eközben a legfontosabb idevágó elméletekkel, modellekkel is megismertetem a résztvevőket, majd helyet adok annak, hogy közösen gondolkodjanak megvalósítható kommunikációs változásokról is a csapatban.)

További koncepciókra talál példát az 1. sz. mellékletben.

Egy kizárólag informatikai projektvezetőkől álló csoport számára kértek tőlem „üzleti szemlélet” tréninget. A résztvevők jellemzően nagyívű szoftverfejlesztési programokkal foglalkoztak, és nem értették a vezetői döntések háttérét. Nem voltak ismereteik arról, hogy egy vállalat vezetése hányféle szempont alapján, milyen összetett területeken zajlik. Ez sok esetben frusztrációt, konfliktusokat, motivációs problémákat is okozott.

A megbízó annyit szeretett volna elérni, hogy legalább ismerjék meg a vezetői, szervezeti döntések fő területeit és szempontjait. A résztvevők a tréning után is saját pozíciójukban maradtak, a cél az volt, hogy elégedetlenségük, a döntésekre adott értetlen reakcióik csökkenjenek.

A fenti célra épített (rejtett) üzenet így szólt: „Egy vállalat vezetése komplex dolog, egyszerre kell sok szempontnak megfelelni. A rövid és hosszú távú célok gyakorta ellentmondóak. Nagyon nehéz olyan döntést hozni, ami minden szempontból, minden érintettnek megfelel. Nekem sem lenne könnyű.”

A koncepció így alakult: aki nem vezet vállalkozást, és nem a saját egzisztenciáját kockáztatja, nem érti meg, hogy ez milyen sokrétű munkát jelent. Ahhoz, hogy ezen az attitűdön változtassunk, a teljes tréninget arra szükséges fordítani, hogy átüljenek egy-egy elképzelt, a versenypiacon működő vállalkozó szerepébe, és úgy oldják meg az összes feladatot a kitalált vállalkozások vezetésével és működtetésével kapcsolatban. A program kezdődjön vállalatalapítással, és menjünk végig az összes kulcsterületen (stratégia, értékesítés/beszerzés, marketing, kontrolling, pénzügyek, HR) úgy, hogy ezeket a „saját vállalkozásukban” meghatározzák, és döntéseket is hoznak.

A koncepció így a nyílt és a rejtett céloknak is megfelelt. (A tréning elején közzétett nyílt cél: ismerjék meg az üzleti élet működésének alapjait, és a tréning végére egy üzleti tervet is elkészítsenek annak érdekében, hogy a döntések háttérét megismerjék. Rejtett, nem kommunikált cél: ezalatt fedezék fel, mennyire nehéz a vezető/tulajdonos helyzete, hogyan priorizál és egyensúlyoz számtalan feltétel közepette, és a jövőben ezt is gondolják végig, ha nem értenek egy-egy intézkedést.)

A tréninget később több más, hasonló problémákkal küzdő cégnek is megtartottam, természetesen kisebb adaptációkkal a személyre szabottság érdekében. Minden esetben meghozta a kívánt felismeréseket.

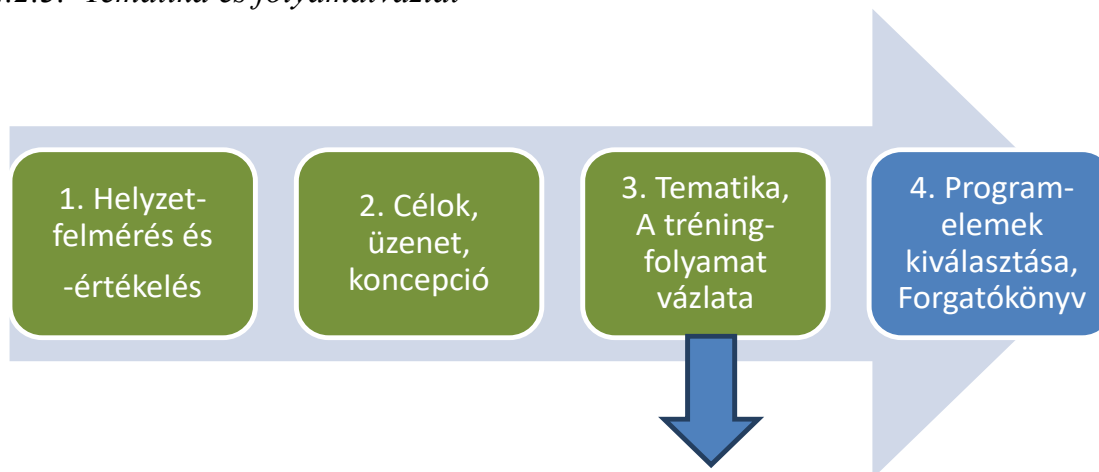
A célok és az üzenet, illetve a konkrét tréningtervet befolyásoló szempontok meghatározása után szabad utat engedhetünk az ötleteknek a koncepció kialakításához. Első lépésként minden ötlet jó lehet, AMELY a célokat és az üzenetet szolgálja. Egyiket sem vethetjük még el. Az ötleteket minden esetben írásban is rögzítjük, mert később is hasznosak lesznek.

A koncepció nem csupán a tréningen alkalmazott megközelítést (milyen elgondolásra építjük fel a tréninget?) tartalmazza, hanem már lépéseket is körvonalaz. Így elindít a tréning tematikájának (pontosan milyen témákkal foglalkozzunk?) és folyamatvázlatának (milyen sorrendben tesszük ezt?) irányába is, megalapozva a következő tervezési lépéseket.

Bár a problémamegoldó folyamat klasszikus ötletelő része csak később indulna, a tréning megtervezésekor már a koncepció kialakítása is utat nyit többféle lehetőség számításba vételére, hiszen a célt meghatároztuk, és a fő döntési szempontokat is azonosítottuk.



2.2.3. Tematika és folyamatvázlat



- Érintendő témák összeállítása és rendszerezése
- Témák/altémák sorrendbe állítása

2.2.3.1. Tematika



A tematika azt tartalmazza, milyen fő- és altémákkal fogunk (szükséges) foglalkozni a cél eléréséhez, de azt még nem, hogy milyen formában, módszerekkel, eszközökkel és a tréningen mikor. Ha azonnal belefoglalnánk, hogy adott időben pontosan ezt az elméleti részt tréneri prezentációval, máshová pedig X, vagy Y gyakorlatot illesztjük be, átugranánk a problémamegoldás lépéseit.

Ebből az is kiderül, hogy a különbség a folyamatvázlat és a tematika között az, hogy a folyamatvázlatban már lépéssorrendet is feltüntetünk, egyre közeledve a forgatókönyvhöz.

A tematika saját (ha nem ez az első ilyen tréningünk) és mások (trénertársak, szakkönyvek) tapasztalatain, ÉS további ötletelésen alapul. Ha van/volt rálátásunk ilyen, vagy hasonló tréningre (bár tudjuk, nincs két egyforma helyzet...), akkor hasznos azt alapnak – de csakis annak! – tekinteni. Az ötletelést segítő technikák előhívhatnak új elgondolásokat is, amelyeket vagy most, vagy máskor használhatunk – ha leírjuk. Minden esetben, minden ötletet a célokkal, üzenettel és a koncepcióval vetünk össze.

Annak érdekében, hogy a versenypiacot megcélzó tréneraspiránsokra is gondoljunk, tegyünk egy újabb kitérőt, és különböztessük meg a tematika több fajtáját, attól függően, hogy mire használjuk:

- Saját használatunkra akkor készítjük elő, amikor már egy konkrét tréning konkrét tartalmát dolgozzuk ki, a célok, az üzenet és a koncepció meghatározása után. Ezt többnyire a megbízóval is megosztjuk. (Belső tréner esetében pl. a saját HR-rel és/vagy az érintett szakmai vezetővel érdemes és szokás egyeztetni.)
- Piaci tréningek esetében a megbízók szinte mindig kérnek tematikát (olykor már a tárgyalások első szakaszában, de legkésőbb a konkrét ajánlathoz). Ebből látják azt is, hogy mennyire értettük meg az általuk elmondott problémát.

Rossz hír: ez azt is jelenti, hogy hiába van a múltból egy kiváló tematikai leírásunk (egy MÁSIK megbízó problémái alapján), azt korrigálni fogjuk, fókuszálva a MOSTANI megbízó által elmondottakra.

Jó hír: szerencsére a tréning felállításához a tematika meghatározása amúgy is szükséges, akár kéri ezt egy megbízó, akár nem (többnyire igen).

- A piaci tréningek esetében a potenciális megbízók emellett gyakran kérnek be általános tematikákat többféle tréningre már akkor, amikor először, értékesítési céllal kapcsolatba kerülünk velük (trénercégek honlapjain olykor megtalálhatók ilyen általános – vagy

nagyon is konkrét problémára reflektáló – rövid tematikák, akár módszerek is). Természetesen ilyenkor ezeket elküldjük, de fontos jelezni, hogy konkrét megbízás esetén alapos helyzetfeltárással testre szabjuk a tematikát, az egész tréninget. Gyakran ad ez alkalmat arra is, hogy egy-egy új tartalmat, módszert is beharangozzunk. (Ne feledjük: a konkurenciától is kérnek tematikát, szükséges professzionalizmust mutatnunk...)

A további ezzel kapcsolatos tudnivalókat lásd a 3.4. pontban (Piaci tréningek – ajánlatkészítés).

Példa egy lehetséges tematikára (az átlátás kedvéért a korábbi lépések feltüntetésével együtt):



Személyes hatékonyság növelése – Időgazdálkodás:

Cél: a résztvevők olyan hatékony technikákat sajátítsanak el, amelyekkel életvitelük és munkájuk egyensúlya **összhangba hozható**.

Tudatosítva jelenlegi időgazdálkodásukat, megismerik saját időablóikat, hogy az eredményeket biztosító tervezés mellett a **végrehajtásnak is érvényt szerezzenek**. Emellett a munkamagánélet egyensúlyának feltételeit, a hatékony működés és a stressz összefüggéseit is megtanulják. A 2. nap végére képessé válnak olyan heti és havi terveket elkészíteni, amelyek megfelelnek egyéni értékeiknek, egyben végre is hajthatóak.

Üzenet: „Akkor vagyok egyensúlyban, ha felismerem, pontosan mi akadályozza és segíti a hatékonyságomat. Több akadály elhárítása múlik rajtam, mint eddig gondoltam. Pontos, bioritmusomnak, életvitelmemnek, céljaimnak és a környezetemnek is megfelelő tervezés és kitartás is szükséges ehhez, de megvalósítható, ha tudatosítom vezérlő értékeimet.” Vagy: „Akkor lesz energiám elvégezni a fontos teendőket, ha meghatározom legfontosabb értékeimet, és ennek megfelelően állapítom meg a prioritásaimat. Ez nemcsak a munkát, hanem a személyes életemet is érinti, így azokat is betervezem a naptáramba, és gondoskodom arról, hogy el is végezzem. Sok technika létezik, amivel nem tudok mondani, akár magamnak, akár másoknak. Ezeket kipróbálok.”

Koncepció: a résztvevőket egyrészt szembesíteni a jelenlegi időgazdálkodási problémáikkal, másrészt több ízben, ismételten olyan helyzetekbe hozni, amelyekben felismerik saját határaik tágíthatóságát és a számukra igazán fontos dolgokat. Ha ez az átfordítás megtörténik, és megtanulnak értékeiken alapuló célkitűzési és tervezési módszereket is, több eséllyel védik meg a kívánatos életvitelt. Ehhez gyakorlati támogatást is kapnak ajánlott technikák, egymás bevált megoldásainak (best practice) megismerése és ötletelés révén.

Tematika:

- Az idő és a fontos-sürgős teendők összhangja
- Az Eisenhower-mátrix (időablakok) – saját tartózkodás jellemző aránya az egyes ablakokban és ennek következményei
- Egyéni időablók (kérdőív) és kezelésük: egyéni célok és megoldások
- A tervezés alapelvei és folyamata
- A végrehajtás (támogató módszerek és technikák)
- A proaktív viselkedés/attitűd
- Célfókusz-eredmény orientáció
- Célok kitűzése – az „okos” cél (a SMART-modell és gyakorlása)
- Egyéni értékeken alapuló célhierarchiák felállítása (rövid, közép-, hosszú távú célok)

- Sikerkeresés és kudarckerülés (a sikerkereső és a kudarckerülő személyiség célkitűzésének jellemzői)
- A személyes, belső hajtóerők, „drive-ok” összefüggése a hatékonysággal
- Egyéni célkitűzések – konkrét cselekvési tervek
- Munka-magánélet egyensúly, személyes értékek összhangja a mindennapi cselekvési tervben.

A fenti tematika még nem folyamatvázlat, azonban itt nem is a sorrend lényeges, hanem az érintett témák. Azt, hogy a fentiekből mi lesz gyakorlat vagy elméleti rész és melyik tréningszakaszban, tapasztalatunkból akár már meg is becsülhetjük, de még nem fixáljuk: később újabb termékeny ötletelés vár ránk, amikor a lehetséges konkrét elemeket, módszereket és eszközöket is begyűjtjük.

Az időgazdálkodási tréning esetében például az időráblók kérdőíve már a program legelején szerepel (ennek alapján tűzhető ki az egészen konkrét egyéni célok), a tematikában még nem. (Lásd 5. sz. melléklet: Részletes tréningvázlat.)

A tematika tartalmazza a tréning megnevezését (címét) és a célokat is. Az üzenetet azonban nem, azzal mi dolgozunk, a megbízó nem feltétlenül látja – bár beszélhetünk arról is.

Mind piaci tréning, mind belső tréning esetében az ajánlatok/javaslatok a tematikával együtt – annak végén összesítve – gyakran feltüntetik az alkalmazott módszereket is, pl. így: „egyéni, kiscsoportos gyakorlatok, kérdőívek, szerepjátékok, workshop-technikák – közös ötletelés – elméleti modellek és esetmegbeszélések a napi munkába ültetés céljából” stb.

Az ötletelés segítői

A tematika összeállításának hatékony eszköze az egyébként mindenfajta ötletelésre is kiváló mindmap: a középpontba állítjuk a célt, és elindítjuk az asszociációs folyamatot. A keletkezett ötleteket a célok és az üzenet szempontjából – melyik szolgálja **leginkább** azokat? – szűrjük, de csak az ötletelés után.¹²

A *mindmap* az általános ötletelésen kívül jól használható prezentációk, oktatási anyagok megtervezésére. Tréning esetében is vizuális módon „kínálja fel” az összekötési lehetőségeket is egyes tréningrészek között. (Lásd 2. sz. melléklet: programelemek összekötése.)

(A „Közszolgálati kompetenciafejlesztő tréner” képzés szakanyagainak többségében az egész képzés, és az adott anyag tartalmának mindmapje is megtalálható.)

Másik eszköz az ötletek post-itokra vagy cédulákra írása és tartalmi egységekbe rendezése: az ötleteket ezután modulok, fő tematikai egységek szerint csoportosítjuk, ami már a folyamatba illesztést is előkészíti.

2.2.3.2. Folyamatvázlat: a tematika egyes elemeinek tervezett sorrendje

Ismét tovább léphetünk: a tematika részeit egymást követő lépésekként kapcsoljuk össze. Így arra is ránézhetünk, mennyire logikus a programpontok egymásutánja, nincsenek-e hiányok, ugrások. Természetesen egy tréning több modulból is állhat, amelyek a fő témát több aspektusból mutatják meg. Ezeket is logikusan (az egyszerűbbektől a komplexebbek felé haladva) és változatosságra törekedve építjük egymásra.

A folyamat vázlata még nem tartalmazza azokat az állandó, „kötelező” elemeket, amelyek nélkül nincs tréning: bevezetés, célok, bemutatkozás, keretek-szabályok, jégtörés, napi zárókörök, másnapi indító hangulatmérések, lazító, frissítő gyakorlatok. Szerencsés, ha ezekre összességben határolunk el időkereteket.

¹² Kaszás 2011.



Az egyes programelemek tervezett időkeretei már akár szerepelhetnek is, egyelőre irányadó jelleggel, tervezett súlyuknak megfelelő nagyságrenddel. A vázlatban a konkrét témákat tesszük sorrendbe, de még nem a konkrét gyakorlatokkal foglalkozunk.

A folyamatvázlat minden lépésénél tegyük fel a kérdést: Mennyire logikusan következik ez az előzőek után? Hogyan vezet át a következő programelembe? Mennyire illeszkedik a többihez?

Ha meg tudjuk indokolni, maradjon. Ha nem, akkor még szükséges némi átgondolás, módosítás. Trénerársaknak megmutatva (külső szem többet lát) újabb támogatást kaphatunk: ha nekik nem világos, dolgozzunk rajta tovább.

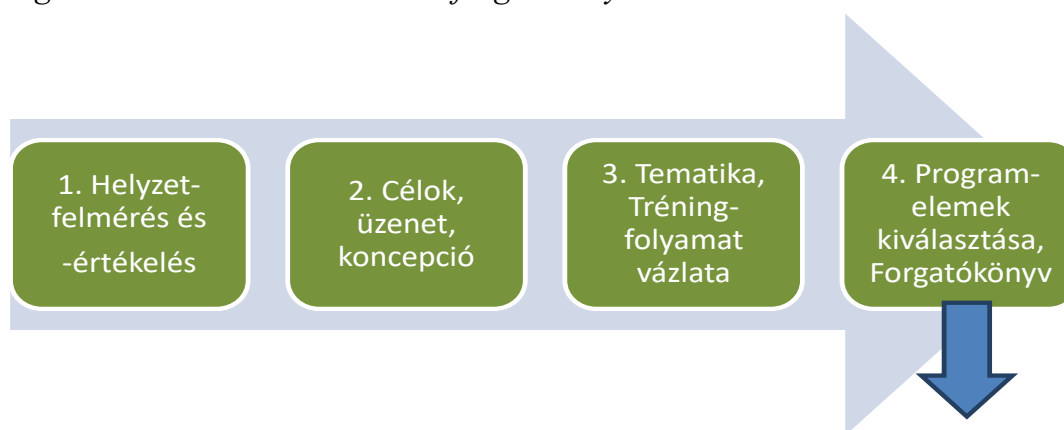
A tematika kidolgozásakor ismét helye van az ötletelésnek. Az ötletek arra vonatkoznak, mi minderről essék szó a tréningen. A leírt ötleteket többféle módon is rögzíthetjük: cédulákon (amelyeket később csoportosítunk és a folyamat meghatározásakor fő- és alpontokként egymás alá teszünk), vagy mindmapen, amit később szintén lineáris formává alakítunk át. Így a tematika egyes elemeit eredményesebben átlátjuk, és egyenes úton haladunk a tréning tényleges folyamata, egymást követő lépései felé. A lépések összekapcsolhatósága, logikus rendszerbe állítása biztosítja azt, amit a „tréning ívének” nevezünk.

Kezdő (és/vagy perfekcionista) trénernek egyik problémája, hogy túl sok mindent zsúfolnának a programba.¹³ Érthető ez abból a szempontból, hogy egy-egy témának sok aspektusa van, többféle oldalról is érdemes megközelíteni, hatásos „aha”-gyakorlatok tömkelege elérhető, a témához számtalan hasznos altéma kapcsolódik. Azonban eredményesebbek vagyunk, ha azokra koncentrálnak, amelyek a célt erősen támogatják, bele is férnek az időkeretbe, és több oldalról is feldolgozhatók, ill. visszautalhatunk azokra a tréning alatt.

Gyakran csak a forgatókönyvben nézünk szembe az időhiánnyal. (A perfekcionista ilyenkor hajlamosak több gyakorlat időkeretéből lecsipegetni, hogy mégis „minden beleférjen”.) Azonban legkésőbb a tematika szakaszában jelenjen meg egyfajta „takarékos” gondolkodás, nehogy olyat ígérjünk a megbízónak, amit már nem tudunk teljesíteni.

Emellett számíthatunk késésekre, csúszásokra is, ezért az időkereteket már eleve (cca. 15-20%) tartalékkal kell majd meghatározni.

2.2.4. Programelemek kiválasztása és a forgatókönyv elkészítése



- **Lehetséges gyakorlatok és elméleti részek gyűjtése**
- **Választás/döntés a szempontok alapján**
- **Forgatókönyv elkészítése**
- **Ellenőrzés és véglegesítés**

¹³ Berta 2022.

2.2.4.1. Konkrét programelemek gyűjtése:

A következő lépésben azt vizsgáljuk, hogy a tréning egyes tematikai részei milyen gyakorlati megvalósítást nyerhetnek. Mely részekhez szükséges egy-egy elméleti modell, és melyeket fogunk gyakorlatokkal, esetmegbeszélésekkel, vagy éppen workshoptechnikákkal feldolgoztatni? Ezen belül mely gyakorlatokat, módszereket, levezetési technikákat alkalmazhatjuk? Hol jelenhet meg az összekötés a résztvevők konkrét nehézségeivel?

Minden lépésnél több verzióban is gondolkodhatunk. Nézzük tehát, mi jöhetne szóba: ismét ötleteljünk, miközben az időkeretek nagyságrendjét is vegyük figyelembe. A tréningcélok szempontjából leghangsúlyosabb elemek több időt kell, hogy kapjanak. Az ötletek valójában lehetséges gyakorlatok és saját ötleten alapuló (elméleti vagy gyakorlati) feladatok is lehetnek ebben a fázisban.

Milyen programelemeket gyűjtünk?

- A tréning ívéhez, dinamikájához (dramaturgiai felépítéséhez) illeszkedő,
- az adott (fizikai-szellemi-infrastrukturális) feltételek, erőforrások mentén végrehajtható,
- saját tréneri tapasztalatainknak is megfelelő,
- a tréning változatosságát (eszközökben, megoldásokban) biztosító

gyakorlatokat és elméleti részeket keresünk, beleértve a szokásos, nem elhagyható tréningelemeket is (bemutatkozás, célok, keretek, szabályok, jégtörés, témákra hangolások, összefoglalások, összekapcsolások, zárókörök).¹⁴

Néhány példa:

- **Milyen bemutatkozási mód illeszkedik leginkább az időgazdálkodáshoz?**

Lehetőségek pl.:

- körkérdés, egyéni válaszok,
- beszélgetés és egymás bemutatása pl. az időhöz kapcsolódás alapján,
- strukturált kérdések mentén flipchart/post-it eszközökkel stb.

A már említett időgazdálkodás-tréningen egy 4 oszlopos flipchart/post-it bemutatkozás nyert, mert két ideillő, gondolatébresztő, a későbbi programpontokhoz is hozzákapcsolható kérdés is felkerülhetett: hobbim, ill. „ha óra lennék, milyen óra lennék?” (Bár hosszabb, megéri az időráfordítást: valójában már a ráhangolás felé is haladunk ezáltal.)

- **Hogyan vezessük fel a kereteket/szabályokat?**

Lehetőségek:

- kiscsoportos megegyezés és 3 javaslat,
- játékos forma: beszélni tilos, csak mutogatni lehet, aki elsőként kitalálja, felrajzolja a flipchartra + megbeszélés,
- tréneri ajánlás és résztvevői kiegészítés (ez a legrövidebb).

- **Milyen lazító gyakorlatokat illesszünk az ebéd utáni időszakba?**

Erre vonatkozóan játékok tucatjai állnak rendelkezésre a különböző tréningkönyvekben (a választás alapja a csoportismeret és teremadottságok lesznek majd).



¹⁴ Kajtár–Roberts 2021.

- **Hogyan bonyolítsuk le a fő időablók feldolgozását és a legjobb gyakorlatok (ötletek, bevált egyéni módszerek) megosztását?**

Lehetőségek:

- kicscsoportos gyűjtések és súlyozás workshoptechnikával, vagy
- körkérdések és az egyéni válaszok felírása postitekre, csoportosítás és megbeszélés,
- kollegiális tanácsadás stb.

A tervezésnek ebben a szakaszában csak gyűjtünk, bár egyik szemünket a lehetőségeken és a korlátokon tartjuk, hiszen a folyamatvázlatban már nagyságrendileg lehatároltuk az egyes altémákra szánt (de még nem szigorúan kalkulált) időkereteket.

(A 3. sz. mellékletben további gyűjtések találhatóak.)

A tréningbe kerülő lehetséges gyakorlatok/elméleti részek válogatása

Bár ebben a lépésben még csak gyűjtünk, előzetes szelekció itt is történik. Mi befolyásolja ezt?

- Az egyes gyakorlatok, elméleti részek időigénye, összehasonlítva a folyamatvázlatban szereplő nagyságrendekkel. Nagy eltérések nem szerencsések.
- Az egyes gyakorlatok célja és üzenete: az adott célnak leginkább megfelelők között válogassunk. Emellett fontos tudni azt is, hogy számos gyakorlat több célra (azaz több tréningben) is felhasználható, és a feldolgozó kérdésekkel tudjuk ezt befolyásolni. (Lásd 6. sz. melléklet: Egy gyakorlat – többféle használat.)
- A tréning változatosságának biztosítása (pl. egymás után nem teszünk be azonos, vagy hasonló módszerrel lebonyolítható gyakorlatot vagy elméleti részeket. (Kivéve bizonyos kognitív – pl. egy módszer, készség elsajátítására felállított – tréningeket, ahol egymás utáni lépésekben gyakorolják az elsajátítandó ismereteket, többnyire azonos módszerrel. Azonban ezeket is változatosabbá tehetjük, és megszakíthatjuk lazító vagy más gyakorlatokkal.)
- Melyiket ismerjük leginkább? Melyik esetében mehetünk biztosra?
- Milyen nehézségeket körvonalaztunk a tervezés elején, a helyzetfelmérés után? (Lásd a döntési szakaszban is.)

„Keresési üzemmódban” ezeket a kérdéseket tesszük fel újra és újra:

- Mi a tréning célja?
- Mi az adott lépés, altéma (lásd folyamatvázlat) célja? Mit szeretnénk elérni ezzel a lépéssel? (Mi derüljön ki? Milyen üzenetet, tanulságokat hordoz?)
- Milyen gyakorlatok felelhetnek meg ennek a kettős célnak leginkább? (Mely gyakorlatok visznek egyre beljebb és tovább az adott tréningszakaszban a tréningcélok felé?)

Említettük, hogy a gyakorlatok jó része többféle tréningben is használható. Ha ilyet választanánk, a feldolgozó kérdésekkel lesz még dolgunk – bármilyen kiváló tréninggyűjteményből is származnak –, ha pontosan a saját helyzetünkre akarjuk adaptálni. (Lásd később, ill. 6. sz. melléklet, és Dr. Kriskó Edina: Szakmai szerepismeret-útmutató a sikeres tréneri működéshez, 2022. NKE.)¹⁵

Az elméleti részek (modellek, magyarázatok, tudnivalók) keresésekor is felléphet a bőség zavara. Arra is nézzünk rá, melyeket és hogyan lehet röviden, mozgalmasan bemutatni, hiszen nem frontális előadásban gondolkodunk, a gyakorlás a hangsúlyosabb.



¹⁵ Kriskó 2022.

A szóba jöhető gyakorlatokat/elméleti részeket minden egyes, a folyamatban szereplő lépéshez összegyűjtjük, beleértve a „kötelező” elemeket is: bemutatkozást, a célok ismertetését, a kereteket, megegyezést, jégtörőket, az összefoglaló részeket, sőt a lazító részeket is, hiszen mind-egyiket többféleképpen is megvalósíthatjuk.

Minden programelemre többféle kész (témafüggetlő) megoldás is kínálkozik, és a tréner kreativitására is nyílik lehetőség.

2.2.4.2. Döntés: a bekerülő gyakorlatok és elméleti részek kiválasztása

A választást az alábbi fő szempontok befolyásolják:

- cél & üzenet biztosítása
- relevancia és fontosság
- változatosság
- időigény/időkeretek
- elméleti részek esetében a rövidítés, az interaktivitás és a gyakorolhatóság, a mielőbbi gyakorlatba ültetés lehetősége
- összekapcsolási lehetőségek más tréningrészekkel (lásd 2. sz. melléklet), valamint
- a megvalósíthatóság, több aspektusból is:
 - Számos gyakorlatnak komolyabb infrastruktúra- és eszközigénye is van. Emellett a résztvevők fizikai alkalmassága (lásd erős mozgással járó gyakorlatok), sőt, várható befogadási hajlandóságuk („mélyre megy” a gyakorlat, vajon milyen „megágyazást”, ráhangolást, nyitottságot tudunk biztosítani előtte, és tudjuk-e kezelni az elutasítást?) is a mérlegelendők közé tartoznak.
 - Itt jelennek meg újra a csoport felderítéséből származó információk is: pl. erősen frusztráló gyakorlatot a tréningmódszerrel szemben ellenálló csoportnak – amíg jobban meg nem ismertük a résztvevőket – kevésbé javasolt adni. (Ugyanakkor nem sztereotípiákban gondolkodunk, csupán többféle verzióval is felkészülünk!)

A célok és a helyzetfelmérés nyomán feltárt körülmények, nehézségek döntési szempontként a gyakorlatok véglegesítésének szakaszában jelennek meg a legmarkánsabb formában.

Ismét egy kitérő: a tréning dramaturgiája

Gondoljunk egy jól felépített színdarabra, vagy akár egy jól megírt könyvre. Milyen esetben tesszük? Sok feltétel (pl. ízlés, stílus) mellett: ha a végén azt tudjuk mondani, értjük, mi miért történt, nem voltak elvarratlan szálak, vagy felesleges mellékszálak, amelyek nem szolgálták a darab igazi mondanivalóját, célját. A cselekmény világos, követhető és (a végére feltétlenül) érthető. Amikor egyre inkább magunkévá tesszük a főhős(ök) gondját, dilemmáját, helyzetét. Amikor elgondolkodunk azon, mi mit tennénk ilyen helyzetben, azaz bevonódunk.

A feszültség fokozódik, az érdeklődés növekszik, ha ezeket ösztönző dramaturgiai eszközökkel él az író/rendező.

Nézzünk egy igazán jó krimi. Minden fontos dolog említésre kerül, „csak” össze kellene rakni. A párbeszédnek érdemiek, egy-egy mondat, körülmény kulcsszerepe kiderül, amikor a puzzle a végén összeáll (nyomozóknál gyorsabban, laikusoknál a meglepetésfaktor érvényesül...).

A színdarabok esetében a felvonások, izgalmas könyvekben az egyes fejezetek végén a kíváncsiságot fokozó, hatásos párbeszédet, leírásokat, eseményeket, mondatokat találunk. (A jó sorozatok is így működnek...)



Mit jelent ez a tréning aspektusából?

Minden, amit szerepeltetünk, legyen szorosan köthető a tréning céljához és témájához. Ez még a bemutatkozás esetében is így tanácsos: amit elmondanak magukról, az – akár játékosan – kapcsolódjon a témánkhoz. Ha egy szakaszban a résztvevők fontos tényezőket gyűjtenek össze, később visszatérhetünk azok tanulságaihoz, legalább utalás-szinten, sőt akár újabb téma kiindulási alapként is. Minden elem vigyen tovább, előre, és fokozza a bevonódást.

Színházi mondás: „Ha az első felvonásban bekerül egy pisztoly a színpadra, az a darab végéig biztosan elsül.” Azaz semmi sem véletlenül történik. Gondolkodjunk így minden lépésről, minden egyes gyakorlat, résztvevői ötlet- és gondolatgyűjtés, elmélet, tanulságok megfogalmazása szempontjából. Nyúljunk bátran vissza korábbi részekhez, kapcsoljuk össze azzal, ahol éppen tartunk. Az összefoglalókban, a gyakorlatok közötti tréneri narrációban is kiváló lehetőség nyílik erre. Csak így érhetjük el, hogy a résztvevők nem úgy mennek haza: „Jót labdáztunk, masszíroztuk egymás hátát, közben körbefutottuk a termet, volt valami vita is, különben nem tudom, miért is voltunk ott...”

Az egyes szünetek előtt egyrészt összefoglalunk, másrészt megalapozzuk a szünet utáni részek iránti érdeklődést is.

Az elemek összekapcsolására, annak megmutatására, hogy „egyetlen pisztoly sem véletlenül került a színpadra”, több példát is talál a 2. sz. mellékletben.

A döntési szempontokat tovább részletezve:

- Melyik gyakorlat/elméleti rész visz leginkább közel a célunkhoz, közvetíti leghatásosabban a tréning üzenetét?
- A kulcsfontosságú, elmélyülést és terjedelmesebb megbeszélést igénylő témák hosszabb, alaposabb gyakorlatokban szerepeljenek.
- Melyik gyakorlat nyújt leginkább érdemleges további tudást, felismerést az eddigiekhez képest? (Kerüljük a visszalépést, vagy szinten maradást, ismétléseket akár a gyakorlat/elmélet mondanivalójában, akár eszközeit tekintve.)
- Mennyire biztosítja a gyakorlat a változatosságot, pl. eszközeiben, módszereiben?
- Melyik gyakorlat forgatható át legkönnyebben a résztvevők napi problémáira? (Ne feledjük, a tréning haszna számukra elsősorban ebben jelentkezik.)
- Mennyire (köz)ismert a gyakorlat? Mi a veszélye annak, hogy többen ismerik? (Lásd a csoport tréningmúltja.)
- Mennyire kockázatos a gyakorlat? Milyen valószínűséggel ösztönöz ellenállásokat, destruktív megnyilvánulásokat, elzárkózást a továbbiaktól? Mennyire vagyunk ennek kezelésére felkészülve?
- Az elméleti rész hogyan dolgoztatható fel minimális frontális előadás mellett? Hogyan tudjuk gyakorlássá alakítani az elméleti részeket is? (Kérdésekkel és feladatokkal történő megszakítás, tördelés beépíthetősége.)
- Mivel az „aha”-élményt célzó gyakorlatok lényege a komfortzónán, megszokott rutin-helyzetén kívüli helyzet (ami egyben a kompetenciaértékelés és -fejlesztés alapja is), nem adhatunk olyan kontextusú gyakorlatot, ami megfelel a résztvevők munkakörnyezetének, foglalkozásának. Pl. Rudas János: Delfi örökösei c. könyvében szereplő csoportos önkormányzati vita és döntés¹⁶ gyakorlatát nem adjuk ki önkormányzati dolgozóknak, mert komfortzónájukban fognak működni a tanulási zóna helyett. Azonban utána természetesen áttekintjük a saját környezetük megoldásra váró problémáira, helyzeteire a tanulságokat.

¹⁶ Rudas 2016



Mit tehetünk, ha menet közben derül ki, hogy többen mégiscsak ismerik a forgatókönyvbe illesztett gyakorlatot? (Ez akkor probléma, ha egy jól körül határolt felismerés a megoldás kulcsa. Ha valaki ezt túl korán megosztja a többiekkel, a tanulás veszendőbe mehet, nincs sajátélmény a gyakorlatba szándékosan, a tanulás céljából kódolt nehézségekről.) Ilyen esetben őket megfigyelő szerepbe tesszük, és előre felkészítjük arra, milyen szempontok alapján kísérjék végig és rögzítsék a gyakorlat végrehajtását. A felkészítést sosem mulasszuk el, szempontjait már tervezéskor írjuk be a gyakorlatleírásba. A szempontok hasonlítanak a feldolgozó kérdésekre, de kevesebb van belőlük (max. hármat érdemes megadni). Emellett készülhetünk olyan „B” gyakorlatverzióval is, amely ugyanazt a célt szolgálja, és hasonló az időigénye.

Amikor a lehetséges gyakorlatok között válogat, fontos figyelembe vennie a saját tapasztalatait is:



- Lehetőleg olyan gyakorlatot válasszon, amit már ismer (látta működni, vagy Ön résztvevőként korábban végig is csinálta), ez azonban még kevés.
- Ha még soha nem vezetett le egy Önnek tetsző gyakorlatot, próbálja alaposabban is megismerni: több ízben nézze meg, jegyeztesse le a megfigyeléseit, az ellenállásokat, a (váratlan) reakciókat és azt, ahogyan a tréner ezt kezelte.
- Ha résztvevőként él át, vagy hospitálóként figyel meg egy-egy hatásos gyakorlatot, részletesen rögzítse: milyen célú tréningen, milyen csoportban, ill. milyen tematika mentén látta működni? (Pl. mi volt a gyakorlatot megelőző lépés, feladat, tréneri narráció? Mi következett UTÁNA? Hogyan dolgoztatta fel a tréner? Milyen kérdéseket tettek fel, tanulságokat vagy kételyeket fogalmaztak meg a résztvevők? Hogyan kezelte ezeket a tréner?)
- Beszélgesse más trénerrel/trénerekkel a feladat tényleges, gyakorlatban megtapasztalt kockázatairól, nehézségeiről és arról, hogy milyen helyzetben vagy tréningszakaszban NEM ajánlják.
- Óvakodjon azoktól a gyakorlatoktól, amelyek témája Önt személyesen is érinti, és indulatokat, negatív érzéseket kelt Önben. Kétséges, hogy meg tudja-e őrizni semlegességét, távortartását.¹⁷ (Legjobb, ha szupervíziót is kér, mert előbb-utóbb ez tréneri sikerességét is befolyásolhatja.¹⁸)
- Bár számos gyakorlat kockázat nélkül módosítható, beszélje meg tapasztalt trénerekkel, mielőtt átírna egy-egy feladatot, és csak óvatosan....
- Ha lehetséges, próbálja ki, mielőtt élesben lebonyolítja, és legalább az instrukciók érthetőségét ellenőrizze munkatársai, vagy ismerősei körében
- A leírt instrukciókat nagyon pontosan tartsa be, olykor egy-egy szónak is döntő a jelentősége.

A gyakorlatok, módszerek, eszközök színessége, változatossága, a témáknak és altémáknak történő megfeleltetése (azaz mit, milyen módon érdemes hatékonyan, hatásosan lebonyolítani), valamint az egyes részek logikus összekapcsolása, a fokozatos mélyítés, a csoport lépésről lépésre történő oldódását elősegítő gyakorlati-elméleti részek váltakozása együtt eredményezi azt, amit a tréning ívének szoktunk nevezni. Azaz: kezdődik valahol, és eljut valahová (a célhoz), emellett a résztvevőknek menet közben is világos, hogy miért foglalkoztunk az egyes részekkel, és mi vezetett odáig.

Kezdetben szerencsésebb, ha kerüli az ismeretlen (a szakirodalomban vagy máshol olvasott) gyakorlatokat, amíg nincs azokról saját élménye. Azon gyakorlatok helyett, amelyeket látott működés közben, de nem vezetett még le, inkább olyat keressen, amelyekkel kapcsolatban már több tapasztalata van. Az elméleti részeket interaktív módon dolgoztassa fel, feladatok, kérdések



¹⁷ Kajtár–Stréhli-Klotz 2021; Kriskó 2022.

¹⁸ Csetneki–Kajtár–Szerdahelyi 2021.



formájában, hogy a résztvevők tanuljanak is, ne csak figyeljenek. A figyelem gyorsan fárad, a tréner egyvégtében 5-6 percet beszélhet, ha fenn akarja tartani az érdeklődést. (Ugyanez vonatkozik a filmekre is: csupán pár perces, hatásos filmbetéteket tervezzünk be.)

2.2.4.3. A forgatókönyv elkészítése

Döntöttünk – elkészült a minden fontos szempontnak megfelelő tréning tervezete.

Vajon miért lényeges ilyen (látszólag) szigorú formába önteni? Miért nem elég, ha magunknak leírjuk az egyes lépéseket? Miért fontos a tréningen spontán módon történt változtatásokat utólag is rögzíteni?

A tréningforgatókönyv pontosan azt a célt szolgálja, amit pl. a filmek forgatókönyve. Először a felkészülést, később a forgatást – alapos, precíz, összetett módon. Mindkettő esetében fontos az eltérések utólagos regisztrációja, elemzése is.

A tréning forgatókönyve a tervezési szakasz csúcspontja, egyben az ellenőrzés kulcsa a felkészülés szakaszában. Tényleg mindenre gondoltunk? Minden eszökről/segédletről tudunk gondoskodni? Valóban jól terveztük meg az időt? Logikus folyamattal haladunk a kijelölt cél felé?

A tréning megtartásakor pedig minden pillanatban megtudjuk belőle, hol tartunk az időtervhez képest, milyen segédeszközöket készítsünk gyorsan elő, sőt azt is, min változtathatunk spontán módon, ha szükséges.

Kész forgatókönyvre számtalan példa található az egyetem tudástárában, de természetesen más szakkönyvek is tartalmaznak különféle struktúrájú forgatókönyveket. (Jelen szakanyag 8. sz. mellékletében az esettanulmány része egy, a tárgyalt problémára a – valójában szakmai vezető – „társtrénernek” kérésének megfelelően felépített, az NKE sémától eltérő szerkezetű, de jól működött forgatókönyv.)

A forgatókönyv szinte percre (5 perc a legkisebb egység) lebontva foglalja magában az összes szükséges információt, adott struktúrában és úgy, ahogyan majd a tréninget megtartjuk – vagy akár más is megtarthatja. Éppen ezért a teljes „színpadi kelléktárat” (gyakorlatok megjelölése, ppt odavágó diái, FC, post-itek, olló, ragasztó stb.) is szerepeltetjük benne. Mindez a felkészülést is és a lebonyolítást is támogatja. Gyakorlott, az adott tréninget rendszeresen tartó trénernek is gyakran belenéznek, szünetekben bizonyosan. Elég egy rossz nap, és fellép a rövidzárlat...

A tréneri narráció leírása (nemcsak az instrukciók, hanem pl. az összekötő szövegek, összefoglalások tekintetében) sem csupán a kezdőket segíti.

Az aktuális lépés céljának oszlopa kiemelten támogat abban, hogy újra megítéljük, hogy az adott gyakorlat milyen mértékben visz a tréning célja felé. (Nincs más, ami még eredményesebb lenne?) Itt valójában a lépés tréningen belüli rejtett célját szoktuk feltüntetni, amelynek elérésében „bábáskodunk”.

Az időkeret pontos vezetése és többszöri átszámolása számos esetben ráébreszt arra, hogy túlterveztük a tréninget.

A gyakorlatokat és elméleti részeket többnyire címükkel jelöljük, mert ezek mellékletként úgysis szerepelnek.

A forgatókönyv összeállítása még akkor sem egyszerű, ha minden korábbi tervezési teendőt elvégeztünk. Ugyanakkor kiváló lehetőség arra, hogy minden egyes sor (azaz tréninglépés, feladat, szakasz) tartalmát újra összevegyük a tréningcéljal és -üzenettel, elkerülendő a kisiklásokat, a céltól való távolodást. (A hatásos „Jolly Joker-gyakorlatok” erős kísértést jelentenek ebből a szempontból.)

Ehhez szükséges az is, hogy a forgatókönyv elején legalább magunknak rögzítsük (és nem csupán adminisztratív céllal!) a tréning nevét, célját (lehetőleg a koncepciót is) és üzenetét. Ide térjünk, pillantsunk vissza minden egyes sor (lépés) kidolgozásakor, feltéve az alábbi kérdéseket:

- Mi történik MOST a tréningen?
- Ez hogyan szolgálja a célt?
- Bizonyos, hogy a cél felé ez visz a legeredményesebben?
- Mit szükséges elmondanom még, hogy az üzenetet segítsem?



Amikor forgatókönyvet írunk...

Kerüljük a sallangokat, a túl elvont vagy semmitmondó megfogalmazásokat, pontosan írjuk le, mi a lépés funkciója, célja, a tréneri kommunikáció stb.

Figyeljünk az időigényre: egyrészt mindenhol tervezzünk be tartalékokat (késések vagy fontos gyakorlatokban történő csúszások esetére), másrészt többször számoljuk át. Jelentéktelen összeadási hibák miatt a tréning napján szembesülhetünk azzal, hogy nem tudjuk ebben a formában végrehajtani (a résztvevők a befejezés pontosságára szuperérzékenyek – bármennyit is késnek –, mi pedig a tréninget nem hagyhatjuk lezáratlanul).

Írjuk le a tréneri narrációt (összekötéseket, időközi összefoglalásokat, esetleges példákat) is két lépés között, mert ezek a gyakorlatleírásokból általában hiányoznak.

Forgatókönyv nélkül soha ne menjünk tréninget tartani! Harminc év tapasztalatát is alááshatja egy pillanat alatt, ha egy hirtelen, váratlan helyzetben alaposan kibillenünk egyensúlyunkból.

A pontos forgatókönyv a tréning minden percében segít, kiváló „puska”, nyugodtan nézzünk bele, amikor a résztvevők feladaton dolgoznak.

A forgatókönyv elején gyakran található egy ún. tréningvázlat is, amely már az egyes részek időkereteit is tartalmazza, az egyes programelemeket pedig röviden írja le. Erre példát (időgazdálkodási tréning) az 5. sz. mellékletben talál. Az időkeretek feltüntetése a vázlatban a keresztel- lenőrzést is segíti, ha összevetjük a forgatókönyv 1. időoszlopával. A vázlat elsősorban a gyors átlátást, tájékoztatást szolgálja a magunk vagy a társtréner részére, emellett a tréning elején a programismertetést is segíti.

2.2.4.4. Gyakorlatleírások: a forgatókönyv elválaszthatatlan mellékletei

A forgatókönyv nem magában áll, hozzá tartozik a gyakorlatok részletes leírása is.

Ez további segítség, sőt alap – különösen a kevesebb tapasztalattal rendelkezőknek – a lebonyolításban. A feldolgozó kérdéseket és az instrukciókat igen nehéz lenne megjegyezni az összes gyakorlathoz. Nyugodtan használhatjuk ezeket, amikor a gyakorlatot levezetjük, vagy annak tanulságait megbeszéljük.

Ha nincsenek pontos gyakorlatleírások mellékelve, a forgatókönyv nem sokat ér (ez még akkor is igaz, ha rendkívüli tapasztalatunknak és memóriánknak köszönhetően már mindent fejből tudunk).

A gyakorlatleírások legnagyobb értéke a nagyon pontos, részletes instrukciók és levezetés mellett az alábbi két tartalom:

- A trénernek szóló információk: lényegében korábbi tréneri tapasztalatok, iránymutatások az ellenállásokról, nehézségekről, gyakori résztvevői felvetésekről, félreértésekről, ill. az ezekre ajánlott tréneri reakciókról – ezért fontos, hogy az új tapasztalatoknak megfelelő érdemi információkkal is kiegészítsük a későbbiekben.
- A megbeszélés szempontjai (azaz a feldolgozó kérdések): enélkül a gyakorlatok 99%-a semmit sem ér. Azonban korántsem igaz, hogy szó szerint azokat a kérdéseket ismételjük meg, amelyeket korábban valaki – akár egy kiváló szakkönyv elismert szerzője – leírt. Gondoljunk ismét a célokra: a gyakorlat a mindenkor konkrét helyzetre felépített tréning-célok felé kell hogy tereljen, és ezt csak a megfelelő feldolgozás biztosítja.



Tegyünk most is egy kitérőt, a feldolgozó kérdések kedvéért!

Sokan gondolják: a gyakorlatok magukért beszélnek. Valójában elenyésző töredékük ilyen, pl. az olyan jégtörő, vagy felfrissítő, kizökkentő gyakorlatok, melyeknek más funkciója nincs.

A gyakorlatok feldolgozása kulcsfontosságú, és ebben a tréning témájához illesztett, célirányos, nyitott (pontosabban nyitott-vezető, vagy nyitott-irányított) kérdések sora és sorrendje a siker titka. Érdemi feldolgozó kérdések nélkül a résztvevők valóban csak „labdázhatnak” a tréningen.

A feldolgozó kérdések két dimenzióban mozognak:

- Mire vagyok valójában kíváncsi? + Hogyan fogalmazom meg a kérdést?
- Mire akarom irányítani a figyelmet a gyakorlat közös értékelése során? (Nyilvánvalóan a tréningcél felé terelem: gyakorlat célja & tréning célja.)

Vannak igen hatásos, „örökzöld” gyakorlatok is, amelyek többféle tréningen, többféle célra alkalmasak, és a célokat pontosan a feldolgozó kérdések eltérő tartalmával, testreszabásával érhetjük el.

Példa:

Rudas László már említett, Delfi örökösei c. könyvében több csoportvita, csoportos döntéshozatali gyakorlat is található. Mindegyikük használható problémamegoldó tréningen, együttműködést erősítő tréningen, vagy akár konfliktuskezelésen és vezetői döntéshozatal tréningen is. Hasonló gyakorlatokat még számos tréningkönyvben találunk.

Attól függően, hogy mire használom, alakítom ki a feldolgozó kérdéseket (amelyek között természetesen van átfedés, hasonlóság is).

Példa egy csoportvita esetében:

Együttműködés fejlesztése célú használat

- Mi történt?
- Hogyan indult a **közös** munka?
- Hogyan folytatódott?
- Mi segítette a **csoport céljának** elérését? Mi akadályozta?
- Milyen szakaszok voltak megfigyelhetők az **együttműködés** során?
- Melyik szakaszban volt tapasztalható a legerősebb **együttműködés**? Miből látszott ez? Melyek voltak az **együttműködés** jelei?
- A végén: pl. „gyűjtsük össze, melyek a célok elérését valóban támogató, **együttműködő** viselkedések”.

Gyakran feljönnek problémamegoldással kapcsolatos tanulságok is, de itt az együttműködés szerepére fókuszálunk a cél elérése szempontjából.

Problémamegoldás célú használat:

- Mi történt?
- Hogyan indult a **probléma megoldása**? Hogyan folytatódott?
- Mi segítette a **probléma megoldását**? Milyen akadályok merültek fel?
- Milyen lépésekre volt osztható a **problémamegoldás** folyamata?

- Milyen információkat vettek figyelembe a **megoldások** kialakításához? Melyek hiányoztak? Milyen szempontokat határoztak meg a **célnak megfelelő megoldások** kiválasztásához?
- (Hogyan jutottak el a **megoldáshoz/célhoz**? Mi segítette/mi akadályozta ezt?)
- Ha legközelebb hasonló helyzetben lesznek, mit tesznek másképpen? Stb.

Vezetői döntéshozatalra alkalmazott használat:

- Mi történt? Hogyan kezdődött a **döntéshozatal**? Hogyan folytatódott?
- Mi segítette a **döntés** meghozatalát? Milyen akadályok merültek fel?
- Milyen lépésekre volt osztható a **döntési folyamat**?
- Milyen információkat vettek figyelembe a **döntésekhez**? Melyek hiányoztak? Milyen **szempontokat** határoztak meg az **optimális döntéshez**?
- Mit lehetne ezen egyszerűsíteni/változtatni a későbbi **döntéshozatal** szempontjából?
- Ha a jövőben... stb. Lásd a fentiekben.

Mint látható, az egyes tréningcéloknak megfelelő kulcsszavakat használjuk, miközben a kérdések egy része igen hasonló irányú és tartalmú. (Ez a különbség a gyakorlatok felvezetésekor is érvényesül, azonban a kulcsszavakat nem feltétlenül mondjuk ki.) Feldolgozáskor együttműködési használat esetén közös munkáról, az együttműködést támogató és akadályozó tényezőkről beszélünk, a problémamegoldó tréningen a probléma szót alkalmazzuk a problémamegoldás egyéb kulcsszavaival (cél, szempont, információ), döntéshozatalon pedig a döntés szóhoz és a döntési folyamat más kulcsszavaihoz kapcsoljuk a kérdéseket. Azaz arról beszélgetjük a csoportot, amit valójában fel akarunk ismertetni, meg akarunk tanítani (lásd rejtett célok) az adott kompetencia szempontjából.

Természetesen mindegyik esetben felvethetik a résztvevők, hogy más kompetencia is szükséges a sikerhez. Azokról is lehet beszélni (pl. „a most megállapított együttműködési módokon, lépéseken kívül MÉG mi segítette az eredmény elérését/a megoldást?”, stb.). Ezeket azonban célszerűbb a megbeszélés végén gyűjteni, és a komplexitást – általában több kompetencia együttes megvalósulása is szükséges a sikerhez – elismerni.)

A feldolgozó kérdések minőségén, tartalmán múlik, hogy valóban levonják-e a megfelelő tanulságokat a résztvevők a gyakorlatokból.

Kudarccsökkentés feldolgozó kérdésekkel



A feldolgozó kérdések az esetleges kudarcok okozta negatív érzések kezelésében is komoly segítséget jelentenek. Előfordulhat, hogy egy-egy gyakorlatban nem érnek el eredményt a résztvevők. (Mint láttuk, a rejtett célt ettől függetlenül elérjük a gyakorlattal, hiszen kiderülnek a tanulságok. Ugyanakkor szeretnénk oldani is a kudarcélményt.)

Mielőtt egymást okolnák (ami megesik), a feldolgozó kérdésekkel „terelünk”, és összefoglaljuk az általuk (sosem a „KI”, hanem a „MI” alapján!) feltárt tanulságokat, másrészt megkérdezzük: ha most újra kezdenék, mit tennének? A gyűjtést flipchart táblán is rögzíthetik ők, vagy a tréner. Ezáltal a figyelmet a múlton rágódás helyett arra tereljük át, hogy ez a jövőre szóló tanulási lehetőség volt, nem pedig kudarc. Olykor a résztvevők szeretnék újra elvégezni a gyakorlatot. Ilyen esetben is kulcsfontosságú a tréner rugalmassága: ha látjuk, mennyire fontos a pozitív élmény, lehet azonnal, vagy később, akár másnap is ismételni, a csoport döntse el. Amikor az időtervet összeállítjuk, erre is érdemes gondolni, a kudarcgyanús gyakorlatoknál legyen kellő tartalékunk akár az ismétlésre, akár az érzelmi helyreállításra is.



A feldolgozó kérdések arany szabályai a tervezési fázisban

- Amikor kész, mások által leírt gyakorlatot emelünk a programba, nézzük át újra, hogy az abban szereplő feldolgozó kérdések mennyire felelnek meg a mi tréningünk és a feladat céljának (általában módosításokkal, lásd 6. sz. melléklet).
- A „mi történt?” oldaláról kezdjük, haladva a részletesebb, mélyebb megfigyelések, feltárások és tanulságok felé.
- Egyszerre csak egy kérdést teszünk fel, és várjuk meg az összes résztvevő válaszát, aki hozzá akar szólni (ismétlések és terjengősség elkerülésére időnként használhatunk rövid visszatükrözést, és javasolhatjuk a tovább haladást).
- Kerüljük a zárt, sugalmazó, alternatív kérdéseket.
- Zárt kérdést inkább a végén (pl. „Akkor tovább léphetünk? Jól látom, nincs több hozzáfűznivaló?”) használjunk.
- A tanulságokat szintetizáló-megfogalmazató kérdéseket a végére hagyjuk.
- Ha – ami mindenképpen ajánlatos és célszerű – a napi használhatóságra is át akarjuk forgatni a tanulságokat, az erre vonatkozó kérdés legyen az utolsó (hogyan jelenik meg ez a mindennapokban/munkahelyzetekben? mit tudunk máshogyan tenni? mi lesz az első helyzet, ahol ezt alkalmazni fogod?), és...
- ...arra kapunk választ, amit kérdeztünk: ha túl általános, semmitmondó a kérdés, a válasz sem lesz tartalmas, vagy egészen másfelé visz.

A 4. sz. mellékletben (Kérdés-kisokos) részletes táblázat foglalja össze a leggyakrabban elkövetett hibákat és a helyette ajánlott megoldásokat.

Ami tovább segíti a felkészülést ebben a szakaszban:

- A tréninget megelőzően próbáljunk: hangosan mondjuk el az egyes lépéseket összekötő tréneri narrációt (amit már röviden beleírtunk a forgatókönyvbe, és magunknak külön is részletesebben leírtunk), és figyeljük meg: mennyire logikus, határozott, érthető? Milyen könnyedséggel, magabiztossággal beszélünk?
- A gyakorlatok instrukcióit sem árt hangosan elmondani (nem felolvasni!) – vajon hogyan hangzanak? Mennyire érthetők? Mit érthetnek félre? (Egyszerre csak EGY instrukciót adunk ki.)



2.2.4.5. A forgatókönyv véglegesítése

Amikor forgatókönyv összes rovatát kitöltöttük konkrét, érdemi (és később is érthető...) információkkal, az időkereteit is újra ellenőriztük, és a gyakorlatleírásokat is hozzátettük, véglegesnek tekintjük.

A későbbiekben minden tapasztalatot, változtatást érdemes jelölnünk (célszerű azt is, hogy a tréningen mennyire volt sikeres és hatásos egy-egy elem). Ha időhiány vagy más ok miatt kimarad egy-egy rész, vagy azt mással helyettesítettük (lásd „B”, „C” verziók esetenkénti fontossága), annak szintén maradjon nyoma, mert akár pár hét, sőt nap után is elveszíti az emlékezet. A gyakorlatok lebonyolításában történt kisebb változások és a tapasztalatok (feldolgozó kérdések érthetősége, célirányossága, hatása előnyben!) is rögzítést igényelnek.

Érdemes külön elmenteni azt is, hogy milyen csoportnak/szervezetnek tartottuk meg ebben a formában. Ha ugyanabban a szervezetben máskor is tartunk tréninget, ügyelni kell arra, hogy elkerüljük az emlékezetesebb (több helyzetre is használható, ezért különösen csábító) gyakorlatok ismétlődését.



A forgatókönyv megírása (a gyakorlatokkal együtt) és az ellenőrzés csak látszólag az utolsó szakasz a felkészülés során. Egyfajta főpróbaként az egyes megszövegezések, instrukciók hangos kipróbálása sokat segít a magabiztos levezetésben. Az instrukciókat és a kérdéseket érdemes valakinek megmutatni vagy elmondani, hogy biztosak legyünk azok érthetőségében.

A forgatókönyv gyakorlatleírások nélkül kevésbé segít bennünket. Különösen a feldolgozó kérdéseket lehetetlen küldetés fejben tartani. Ezért azokat a feladat (és a tréning) céljához, üzenetéhez illesztve fogalmazzuk meg, és szó szerint le is írjuk. Általában több kérdést gyűjtünk össze (ez is egyfajta „puska”), mint amennyit majd felteszünk, mert egy részét maguktól is elmondják a résztvevők, vagy a konkrét történéstől függően nincs is értelmük.

Minden, a tréningen a forgatókönyvhez képest történt változást a tréning után rögzítünk és értékeljük, (lásd 3.1.) hogy legközelebb is segítsen a tervezésben. Emellett az egyes gyakorlatoknak/elméleti részeknek a megvalósítás során tapasztalt nehézségeit, buktatóit is értékeljük és őrizzük meg írásos formában. Mindezek saját munkánk értékelését és a későbbi sikeres tervezést-megvalósítást támogatják.

3. AMI KORÁNTSEM MELLÉKES...

A fentiekből megtudtuk, mire figyeljünk, amikor egy klasszikus jelenléti tréninget megtervezünk. Természetesen ugyanilyen logika mentén tervezünk online tréningeket is, azonban (mint a későbbiekben látható), azok esetében sok más szempontra is szükséges gondolnunk már tervezéskor.

A sikerességre számos más körülmény is hat. Nézzünk rá a legfontosabbakra!

3.1. A tréning utáni teendők

Azt mondtuk, alapos tervezés nélkül nem tudunk működőképes megoldásokat létrehozni.

A tréning utáni teendőink ugyanígy fontosak, mert a későbbi tervezést is szolgálják: a tapasztalatokat beépítjük a következő projektekbe.

Emellett egy tréning korántsem fejeződik be annak lezárultával. Ahogyan a problémamegoldás általános modelljében szerepel: kipróbáljuk a megoldást gyakorlatban is, hogy lássuk működőképességét és/vagy elvégezzük az esetleges módosításokat, úgy a tréning után is értékelések következnek:

- Értékeljük a tréningen elért saját eredményeinket:
 - Mi működött, mi kevésbé?
 - Hogyan kezeltük a nehéz helyzeteket? Legközelebb mit tennénk? (Ennek érdekében tapasztalt trénerrel is tanácsos beszélgetni, vagy szupervíziót, esetmegbeszéléseket igénybe venni.)
 - Céljaink közül mit és hogyan értünk el? Mit nem? Mi ennek az oka?
 - Hasonló helyzetben mit lesz érdemes változtatni, akár az apróságok szintjén is? Tanácsos-e egy gyakorlatot kiváltani mással, vagy más lépéshez csatolni?
- Tanulságosak, olykor átfogalmazást igényelnek a feldolgozó kérdések és az instrukciók: mennyire voltak célirányosak, érthetőek? Mit szükséges más formában megkérdezni?
- A megbízók rendszerint kérnek utólagos értékelést is, elsősorban a csoport befogadókészségére, nyitottságára, előrehaladására, a témák iránti fogékonyságára vonatkozóan. (Itt merülhet fel az az igényük, hogy név szerint is értékeljük a résztvevőket: Ki hogyan viselkedett a tréningen, kik voltak a nehéz, vagy a leginkább együttműködő, érdeklődő résztvevők? Ki mennyit fejlődött? Ha a tréning előtt felhívjuk a megbízó figyelmét arra, hogy az értékelést sohasem nevekre, hanem a tréningcsoport egészére adjuk majd, könnyebb a helyzetünk. Ha elmulasztottuk, most kell jeleznünk: neveket nem adhatunk ki, hiszen a tréning elején minden esetben elfogadtatjuk a „Las Vegas-szabályt”: ami a tréningen történik, az köztünk is marad. Hitelességünket rombolja, ha ezt megszegjük.)
- A megbízónak adott utólagos értékelés azt is tartalmazhatja, amit a jövőre nézve tanácsolunk a szervezetnek, pl. hogy a résztvevők vezetői a továbbiakban mire figyeljenek. Mely része, üzenete a tréningnek az, ami csak akkor épül be, ha a vezetők, ill. a szervezet is azt a viselkedést becsüli meg és ösztönzi? (A végrehajtás – sajnos – már nem rajtunk múlik, de megtettük, ami tőlünk telt.)

- Olykor a megbízó a nyomon követésre is fogékony (általában erre kevés keretet biztosítanak a szervezetek). Ilyen – szerencsés – esetben nem egyszerűen újabb tréninget ajánlunk: ha még kevés a tapasztalatunk, a módszert érdemes más tanácsadókkal, tréner-társakkal megbeszélni. A nyomon követés azért is érzékeny kérdés, mert trénerként csak a tréning idején tudunk közvetlenül hatni a résztvevőkre. Ha nem hangsúlyozzuk, mekkora szerepe van a kitartó gyakorlásnak, alkalmazásnak, felelőtlen ígéretként tartják számon tréningünket.

3.2. Online tréningek tervezése

Egyre gyakrabban kerül sor online tréning alkalmakra is. Röviden foglaljuk össze, milyen nézetek működnek ezekkel kapcsolatban:

- gyorsabb,
- egyszerűbb,
- személytelenebb,
- gazdaságosabb, magasabb résztvevői létszám is lehetséges,
- környezetkímélő.

Kétségkívül személyiségfüggő is, ki kedveli, ki nem. A fenti vélemények pontosítása, korrekciója kedvéért álljon itt néhány tapasztalat:

- Gyakran lassabb, mert számos tényező nehezíti, ami jelenléti tréningnél nincs (kidob a rendszer, eltűnnek a résztvevők, nem mindenki internete megfelelő sávszélességű, olykor nem mennek el a mellékletek, linkek stb.) Alapos technikai felkészülés mellett sem kerülhetők el ilyen helyzetek, és sok kicsi tényleg sokra megy. Időmérő-tapasztalatok alapján már az is eredmény, ha nem lassabb...
- Az egyszerűség nimbusza abból is adódik, hogy egyrészt nem kell közlekedni, másrészt nincsenek teremproblémák (méret, zaj, elrendezés vagy kényelmetlen székek), és mert rengeteg eszköz kimarad a fizikai-technikai szükségletekből. Azonban ez utóbbi nehézség is, amire folyamatosan megoldást keresünk: pl. az olló-papír-ragasztó kombó használata bizonyos gyakorlatoknál, vagy a fizikai jelenléteket igénylő gyakorlatok adaptálása próbára teszi a tréneri kreativitást.
- A személytelenség érzése egyénenként különböző. A tapasztalatok arról szólnak, hogy ha teljesen ismeretlen a csoport, akkor nyitás után nehezebb a tréner dolga. A már személyesen is megismert csoport online találkozásánál könnyebb az oldódás, a rapport megteremtése. Ez a csoporton belüli egymás közti ismertségre-ismeretlenségre is vonatkozik. Ezért az „online oldások” céljából gyakran eltérünk a megszokott feladatoktól, helyzetektől.
 - Az, hogy ki mennyire tud oldódni, nyilván annak is függvénye, hogy egyébként milyen gyakran és mire használja az online teret.
 - A trénernek is meg kell szoknia, hogy pl. a kiscsoportos munkát nem tudja úgy átlátni, mint a jelenléti alkalmakon, hiszen egyszerre csak egy szobában tartózkodhat.
 - (Ugyanakkor a coaching, az interjúk, a workshopok bizonyítottan működnek online is.)
- A létszám előadások, konferenciák esetében valóban szinte korlátlan. Az igazi aktivitást igénylő tréningek azonban kevesebb résztvevőt bírnak el online, mint a jelenléti, mert a galéria is behatárolt, igen kicsi rálátást biztosít a résztvevők gesztusaira, kommunikációs jelzéseire, szereplési hajlandóságára. A jelentkezéseket külön energia figyelni. (Az online „felszólítósdí” olykor iskolás hangulatot teremt.) Az elmúlt két év azt igazolta: inkább 10 alatti résztvevővel lehet jól együttműködni egy online tréningen.
- A környezetkímélő jelleg (nincs közlekedés, papír- és egyéb eszközhasználat) nem szorul magyarázatra – valóban az.



Néhány jó tanács, amit már tervezéskor vegyünk figyelembe:

- Gondoskodjunk a mozgásról: egyénileg serkentsük felállásra, mozgásra a résztvevőket, akár tornázzunk is együtt velük.
- Vigyázzunk a megjelenésre és a háttérre: a monitor mindent (a legkisebb rezdülést is!) felnagyít, 50-60 cm-es távolság és a monitor kissé előre döntése az optimális. A laptopok jó része kevésbé alkalmas a virtuális háttérre, a fejünkön látható „sisakhatás” zavaró. Semleges, világos színű, lehetőleg üres fal előtt a virtuális háttér is használhatóbb, és kaphatók „zöld hátterek” is. (Ugyanakkor a kutatások szerint pl. egy rendezett könyvtár mint élő háttér működőképes.)
- Ha mi olvasunk fel egy hosszabb szöveget (bár sokkal jobb, ha megtanuljuk...), rendkívül zavaró, ha csak a fejünk búbja látszik. Nagy betűkkel kinyomtatva tűzzük ki közvetlenül a monitor fölé, úgy tűnik majd, mintha a kamerába néznénk. Ezt előre tervezni és ellenőrizni is tudjuk.
- A forgatókönyvbe, ill. a gyakorlatleírásokba percre pontosan illesszük be, mikor és milyen technikai lépések szükségesek (pl. szobákra osztás, a visszahozatal módja, linkek vagy más csatolmányok küldése).
- Az instrukciók tervezésénél a forgatókönyvbe is szó szerint írjuk be, mikor és mire kérjük a résztvevőket. Pl. „most szünet jön, vegyétek le a kamerát és a hangot, de ne lépjete ki”, ill. „szobákba teszlek benneteket, ott várjátok meg, hogy utána belépjek és ellenőrizzem”, vagy „ha valakit kidob a rendszer a szobában tartózkodás alatt, jöjjön vissza a meghívóval, a központi felületre (a plénumba) jut majd, és én fogom visszatenni a szobába”, ill. „maradjatok a szobában a megbeszélés végén, majd én teszlek vissza titeket a plénumba, mert egyébként kidobhat a rendszer...”, vagy „a rendszer jelzi, amikor már csak 60 mp van hátra, ezért kerekítsétek le a beszélgetést, és automatikusan visszakerültök a plénumba...” stb.
- Vigyázzunk arra, hogy mikor van bekapcsolva a mikrofonunk – érdekesek lehetnek a szünetek alatti spontán tréneri megnyilvánulások, telefonok...
- Amennyiben a résztvevőket nem véletlenszerűen osztjuk kiscsoportokra, akkor azt előre (vagy a szünetekben) tervezzük meg, és írjuk fel magunknak a neveket, ez is gyorsítja majd a szobák létrehozását.
- Még a tréning elején vagy előtte kérjük el a résztvevők mobilszámát (vagy egyvalakiét, aki mindenkit el tud érni) arra az esetre, ha eltűnne valaki a rendszerből.
- A tréning során menet közben e-mailben kiküldendő mellékleteket (amennyiben nem linkként csatoljuk be a megfelelő pillanatban) már előre megírva és megcímezve, a levelezési rendszerünkben piszkozatként tárolva készítsük elő. Még a címzés, küldés-fogadás is sok időt vesz el. Ha linket küldünk, azt könnyen fellelhető helyre tegyük el magunknak.
- Állítsuk be a chat-ablakot úgy, hogy a résztvevők egymás közti beszélgetését korlátozhasuk, és csak az egész csoportnak írhasanak kommentárokat. A chatelés az online alkalom egyik tipikus jelensége, ami jelenléti tréningen ilyen mértékben nem fordulhatna elő.
- Bizonyos szervezeteknél (a közsférában is) a Google vagy más alkalmazások használata, elérése munkahelyi PC-ken tiltott. Ha ilyen alkalmazást akarunk bevinni a tréningre, előtte ellenőrizzük, kinek nincs hozzáférése. (Mobiltelefonra letölthető.) Időrabló, ha a tréningen derülnek ki ilyen apróságok.
- A tréning bevezető részében már előre jelezzük, hogy a technika csodákat produkál, ezért minden alkalommal tiszta instrukciókat kapnak majd, amelyeket mindenképpen tartsanak be. Ez az információ is jó, ha bekerül a tréneri narráció előzetes leírásába.
- A tréningen a kamerakerülés megengedése potyautas-hatást eredményez, és a tapasztalat szerint mindig azok a résztvevők vonódnak be a legkevésbé, akik mintegy „szeparéból nézik” a tréninget. Következésképpen a leginkább negatív visszajelzéseket is ők adják – vajon mitől is lennének elégedettek? A „kameracsend” azonban lehetséges, jól működő eszköz, ha célzott funkciója van: pl. csak mimikával játszunk egy adott programelem során,

a hangot kikapcsolva, vagy fordítva: a hangok, hanghordozás, beszédsebesség stb. hatását megmutató – pl. a telefonos kommunikációt támogató – gyakorlatokban a kamerát kapcsolhatjuk ki. A két csatorna együttes kikapcsolása jól használható pl. akváriumgyakorlat esetében a megfigyelőknél – de vigyázzunk arra, hogy nagyon konkrét megfigyelési szempontokat adjunk és kérdezzünk is mindenkitől vissza, hogy megelőzzük a „társas lazálást”...

Mindezek erősen befolyásolják a tervezést, de nem csökkentik az online tréningek érdemeit: nem csupán járványhelyzetben hasznos, sőt kulcsfontosságú megoldás. Sok megbízót el is csábít a lehetőség, hiszen költségtakarékos. A résztvevők azonban nem egyszer azt jelzik vissza, hogy személyesen jobb lett volna. Amikor a megbízókkal tárgyalunk, a fenti ismeretek – mint indokok, pro- és kontra érvek – jól jöhetnek. Ha több tréningből álló programot tartunk ugyanannak a csoportnak, szerencsés elérni azt, hogy legalább az első alkalom személyesen történjen – utána könnyebb dolgunk lesz.

3.3. A megbízó elégedettsége

Akár belső, akár külső trénerként működünk, a megbízó elégedettsége későbbi sikerességünk alapköve. Mindez magában foglalja, hogy mennyire értjük és milyen kommunikációval jelezzük vissza valódi igényeit, hogyan kutatjuk elégedettségének tényezőit. Jelenti azt is, hogyan tudunk vele kapcsolatot tartani akár a tervezés, akár a megvalósítás során, sőt később is.

A megbízó elégedettségének forrását a teljesített (objektív szempont: amit a szolgáltató vállalt, megtette) és az érzékelt (szubjektív: hogyan érezte magát a megbízó eközben?) szolgáltatás fogalma közötti különbségből érthetjük meg. Utóbbi átvezet a kapcsolatra: Mennyire felel meg neki a kapcsolattartás formája? Mennyire igényli a tréner tanácsadói javaslatait? Hogyan reagál azokra? Milyen indokokra, érvekre hallgat? Mit tekint számára kiemelten hasznos „hozzáadott értéknek” az együttműködés során?

Alapszabály: sose hagyjuk magára a megbízót a problémával („ez így sajnos nem működik, ezt nem lehet, mert...”). Minden esetben tegyünk mellé javaslatot, amely bár eltérhet az ő indító elképzelésétől, de megvilágítja, hogy az igazi célt hogyan tudjuk az ajánlott módon elérni. Ugyanez vonatkozik a menet közben fellépő nehézségek kezelésére (pl. helyszínváltozás, időkeret-változtatás, résztvevők száma, időpont-módosítás stb.) is.

Közszolgálati területen, saját berkeken belül működő belső vagy külső tréner számára a résztvevők nem megbízók – de elégedettségük kulcskérdés, és eljut a megbízóhoz (HR és/vagy a résztvevők vezetője), aki saját sikerességét is megláthatja ebben: jó döntést hozott, amikor miniket választott. Csak egy példában érintettük, ám fontos lépés lehet a testreszabottság és a csoporttal való kapcsolat megteremtése felé, ha a tréning előtt fókuszcsoporthal – vagy teljes résztvevői csoporttal – cca. egyórás beszélgetésben külön feltárjuk elvárásaikat (pl. mi történjék, és mi NE a tréningen, ill. mely kérdések foglalkoztatják őket a témával kapcsolatban, sőt, a tréningmódszert is felvezethetjük). Online is megtehetjük, vagy legrosszabb esetben kérdőívvel, de a találkozás – még online is! – eredményesebb. Némi plusz időráfordítás, ami megtérül...

Fontos, hogy „jelen legyünk” a megbízó tudatában, időnként kérdéseket tegyünk fel (természetesen nem ugyanazt többször...), és ne csak akkor hívjuk, amikor probléma van. A megbízó kapcsolatigénye személyiségfüggő, és a leterheltségén is múlik. Mindenesetre hasznos, ha a tréningre készülés során időnként rákérdezzünk, van-e bármi, ami a tréninggel kapcsolatban még felmerült benne, foglalkoztatja, amit tudni szeretne. Ellenőrizhetjük egy-egy új ötletünk befogadását is. Ha elfoglaltságaira vagy másra hivatkozva ezt nem igényli, akkor valószínűleg rendben van számára a kapcsolat jelen formája és a már megbeszéltek. Ha örül a megkeresésnek, és alkalom nyílik újabb beszélgetésre, akkor ismét előreléptünk egyet.

Egy másik terület a megbízó-szolgáltató kapcsolatban a tréning meglátogatása „kíváncsiságból”, ill. annak céljából, hogy a még nem ismert tréner a megbízó „akció közben” megtekintse.

Belső trénerként a HR-es hospitáló célú jelenlétét elfogadjuk. Ha trénerként venne részt, arra más szabályok vonatkoznak, lásd a co-tréneri gyakorlatra vonatkozó ismeretek között.¹⁹

Ha külső tréner vagyunk, és a HR-es munkatárs bejönne, esetleg kérjük meg, hogy legyen ő is résztvevő. (Általában benne megbíznak, nem feszengenek a résztvevők.)

Mi a helyzet azzal a vezetővel (akár belső, akár külső tréner vagyunk), aki „csak bekukkantok, megnézem, milyenek az embereim” jellegre szeretne a tréningen, vagy annak egy részén megjelenni?

Nehéz helyzet, mert – nyilván a vezető-beosztottak közötti kapcsolat függvénye is – erős a valószínűsége, hogy a résztvevők nem lesznek igazán oldottak. Érdemes udvariasan visszajelezni, hogy a tapasztalatok ezt mutatják, és esetleg a tréning (így az arra költött összeg) kevésbé éri el a célját. Saját eseteimben ez az érv működni szokott, mint ahogy arra is volt példa, hogy egy „bevállalós” vezető résztvevőként ült be a tréningre, és szembenézett azzal, hogy mindent ő sem tudhat...

Szintén a megbízó-szolgáltató kapcsolat része a közös, utólagos értékelés során a bizalmas információk esetleges firtatása, amit már a 3.1. részben érintettünk. Még egyszer: nem adunk ki nevekre vonatkozó információkat.

Kapcsolattartás a tréning után: egy-egy telefon, e-mail időnként jót tesz, hogy a „fejében maradjunk” mint lehetséges jövőbeni szolgáltató. Leginkább a tréning későbbi hatásáról érdemes érdeklődni, vagy a korábbi beszélgetéseken szóba került más fejlesztések terveiről. Szerencsés pl. neki ajánlható új tréningekre, módszerekre hivatkozni. Itt is igaz: megbízótól függ, hogyan értékeli ezt, egészséges egyensúlyt keresünk a passzivitás (majd úgyis szólnak...) és a „nyomulás” (ha nem sűrgetjük, sosem lesz újabb megbízás...) között.

Már volt arról szó, hogy a versenyszférában pl. a tematika(ka)t, ill. egyéb információkat gyakran elkérik ajánlatadás előtt (általános tájékoztató), ill. az első konkrét megbeszélés után. (Piaci tréning az is, ha közszolgálati tréneri végzettséggel a közszféra más szervezeteinek tartunk tréninget.)

Tekintsük át röviden, mi merül fel még, ha külsős trénerként vagyunk jelen egy projektben!

3.4. A piaci tréningek fontos dokumentumai

Egy piaci szolgáltatás számos elengedhetetlen dokumentumot tartalmaz, amelyekből a tréner szempontjából most kettőt emelünk ki. Ezek ismerete akkor is lényeges, ha nem közvetlenül, hanem tréningcégen keresztül kapcsolódunk a megbízóhoz.

Az ajánlat:

Az ajánlatot a helyzet összefoglalásával (pl. rövid leírás egyrészt a szervezetről – tevékenysége és céljai) kezdjük, majd a problémával és az igénnyel folytatjuk (amiről beszélgettünk és amire javaslatot dolgozunk ki).

Megjelöljük a tréning célját, ezúttal már konkrétan (megértve és visszajelezve a megbízó igényét, problémáját). Nem gond, ha ez még kicsit módosul a későbbiekben, jelen fázisban azt csatoljuk vissza, amiről eddig beszéltünk, a megbízó esetleg korrigálhatja, ezáltal tisztul is a kép.

A tematika szinte mindig része az ajánlatnak: a teljes időkeret tartalmazza, valamint az érintett témakörök, a modulok megnevezését. Nem tanácsos erősen megkötni a saját kezünket, és a másik felet se terheljük túl a részletekkel. Egy-egy általánosan ismert módszert, kérdőívet,

¹⁹ Kriskó-Bajnok 2021.

modellt természetesen feltüntetünk. Pozitív hatást tesz, ha emellett a megbízótól a beszélgetésen hallott ún. „hívószavakat”, azaz a megbízó saját kifejezéseit vagy az általa gyakran használt szakmai fordulatokat is belefoglaljuk, mert ebből is látni fogja, hogy odafigyeltünk rá, és nem konzervtréninget akarunk tartani. (Olykor már a tréning elnevezésénél is alkalmazzuk ezt a bizalmat építő megoldást.)

Az ajánlat más feltételeket is tartalmaz: pl. a díjat és a tervezett tréningidőpontot is (gyakran csak nagyságrendileg, pl. 2022. 09-11. hóban). A tréning pontos idejét legkésőbb a szerződésben viszont rögzítjük.

A díj megállapítása összefügg azzal is, hogy ki mit vállal. Pl. ki adja a termet (többnyire a megbízó), mi lesz a helyszín (nem mindegy, milyen messze), ki vállalja a tréner szállás- és étkezési költségeit, ki biztosítja az eszközöket (és milyenek szükségesek), esetleg a cateringet (ha lesz). Mindezek komoly költségtényezők, amelyeket úgy érdemes feltüntetni, hogy magát a tréningdíjat külön, csak munkadíjként határozzuk meg, és a többit ettől elválasztva tárgyaljuk. Online tréningre vonatkozó ajánlat esetében a használandó felületet is érdemes jelezni, egyeztetni. Ha külön fizetős, pl. jogdíjas online kérdőív/tananyag jön szóba, annak is van ára.

(Ha egy tréningcég adja ki az ajánlatot, amelyhez külsőként csatlakozunk a projektre, a díj nem a mi kompetenciánk, azonban mi is kapunk munkánkért fizetséget. Gyakran szembeszökőnek találhatjuk a kettő közötti nagyságrendi különbséget. Vegyük figyelembe, hogy fenntartanak és a bevételtől függetlenül havonta fizetnek egy stábot, irodát és infrastruktúrát, komoly összegekért fejlesztenek és fejlődnek, és költség az üzletszerzés is.)

Az ajánlatnak minden esetben érvényessége is van – ezzel a megbízót is megpróbáljuk a döntés felé terelni, egyébként pedig saját kapacitásunk tervezéséhez is szükséges.

A szerződés:

Megbízótól függően számos formátummal és megszövegezéssel találkozunk. Tapasztalat híján (és később is) jól jön egy jogász segítsége. Néhány fontos ponttal mindenképpen foglalkozunk itt is:

- A tréning lemondása: melyik fél mennyivel a tréning előtt teheti ezt meg anyagi következmények nélkül, ill. ha van következmény, az milyen körülmények között, milyen (m)értékben jár.
- GDPR-szerződés (vagy a szerződés részeként, vagy különállóan rendezzük): a megbízók ezt komolyan veszik, de mindenképpen nézzünk rá a tartalmára.
- Titoktartás, bizalmas anyagok kezelése: a tréner által kidolgozott program, az ahhoz kapcsolódó háttéranyagok a tréner (vagy a tréningcég) szellemi tulajdonát képezik, ezért a résztvevőkön kívül nem tanácsos engedélyezni a hozzáférést, a terjesztést meg végképp nem. Olykor a HR-es hozzáférhet, de lényeges rögzíteni, hogy csak betekintésre jogosult. A titoktartás betarthatósága már más kérdés, ám a szerződésben mégis fontos kitérni rá. Fordítva is érvényesül: a megbízóktól ÉS a résztvevőktől a szervezetről kapott információk szigorúan titkosak, nem adhatjuk ki senkinek. Mindezt vagy külön titoktartási megállapodásban, vagy a szerződésben (így egyszerűbb) szokás rögzíteni.

A szerződés arra is ki szokott térni, hogy név szerint kik a kapcsolattartók a szolgáltató-megbízó viszonyban. Ez nem véletlen: a megbízók többsége letiltja (vagy külön engedélyhez köti) azt, hogy résztvevőknek közvetlenül e-mailt írjunk, bármennyire sürgős és fontos lenne. (Alapesetben a cégek egyébként sem engedik meg az e-mailcímek kiadását – lásd GDPR.)

A fentiek időnként megjelenhetnek problémaként is egy-egy szerződéses kapcsolatban.

3.5. Murphy (so)sem alszik...

Semmiképpen nem célunk a kezdő trénerek ijesztgetése – a tapasztaltak pedig már úgyis tudják, hogy sem Murphy, sem az ördög (aki egyébként is a részletekben rejlik) nem szokott mélyen aludni.

Ezért, csak a biztonság kedvéért, a felkészüléshez egy csokornyi előzetesen ellenőrzendő területet talál a 7. sz. mellékletben. Több mint két évtized gyakorlat után nehéz olyat lelni benne, ami nem fordult elő.

Bízz Istenben – és tartsd szárazon a puskaport!

Oliver Cromwell

4. HA ÖN MÉG KEZDŐ, HOGYAN INDULJON EL?

A tréningpiacra szolgáltatóként bejutni nem egyszerű. A piaci tréningcégek többsége tapasztalt trénereket keres. Ez olykor kiegészülhet a néhányuknál – piaci áron – folytatott trénerképzések egy-egy végzős, tehetségesnek látott résztvevőjével. Összességében ördögi körről van szó: ahhoz, hogy felvegyenek valahová, tapasztalatot és referenciát szükséges felmutatni, ám hol szerezhetjük azt meg?

Ha Ön belső trénerként akarja működését elkezdni, némileg könnyebb dolga lehet. A HR egyébként is foglalkozik a munkatársak ambícióival, forduljon hozzájuk bátran: miben tudnának segíteni? Mi szükséges ahhoz, hogy belső trénerként a szervezetben elindulhasson? Az alábbi tanácsok további támogatást jelentenek egyrészt a tudás megszerzésében, másrészt az elinduláshoz.

Mit tegyen, hogy minél előbb tapasztalatot szerezhessen, és trénerként elindulhasson?



- Látogasson és tudatosan figyeljen meg minél több tréninget (immár nem csak résztvevői szemmel).
- Hospitáljon, ahol csak alkalom nyílik erre (kiváló megfigyelési szempontokat talál ehhez a közszolgálati kompetenciafejlesztő trénereknek szóló képzés anyagai között.²⁰)
- Beszélgessen a trénerekkel az Ön által látogatott programról: miért így állította össze, melyek a nehezebb pontok, gyakorlatok? (Beszéljen a terveiről is velük.)
- Beszélgessen minél több trénerrel arról: ők hogyan kezdték? mi segített?
- Minél többször igyekezzen tapasztalt társtréner mellé szegődni, előbb csak kicsi, rutinszerű, később egyre komplexebb feladatokat átvállalva, és utána kérjen visszajelzést.²¹
- Tanulmányozzon minél több, trénereknek szóló, jó minőségű szakirodalmat, kézikönyveket (tematikus tréningleírásokat).
- Akár csak önmagának, tervezze meg, hogy ha Önön múlna, munkatársainak milyen tréninget tartana, és hogyan állítaná azt fel? (A tervezés is támogatja a tapasztalatszerzést!)
- A fentieket tervezheti teamben is (a jelen trénerképzés erre lehetőséget is ad majd, és a képzés után is segítenek az itt megszerzett kapcsolatok).
- A fenti tréningterveket beszélje végig olyan trénerekkel, akiknek szakmaiságában megbízik
- Amikor egy-egy gyakorlatot megtekint, résztvevőként elvégez, vagy elolvas, gondolkozzon el azon: milyen más helyzetben használhatná még. Melyek a gyakorlat nehézségei és kockázatai? Milyen helyzetben nem tanácsos használnia?
 - (Bár a tréningirodalomban a többféle használati célt meg is jelölik, Ön ennél lépjen tovább: gondoljon a környezetében, a szervezetben megjelenő problémákra, és azokhoz konkrétan illessze a gyakorlat használhatóságát.)
- Ha Ön (belső) oktató – de még nem tréner – változtasson fokozatosan oktatói eszköztárán, vezessen be minél több kooperatív módszert, váltsa ki a frontális részek többségét interaktív, gyakorlást biztosító megoldásokkal – és elemezze az eredményt

²⁰ Bajnok 2022.

²¹ Kriskó–Bajnok 2021.

- Amikor eljár más (nem tréning jellegű) képzésekre, gondolja végig, annak egyes részeit Ön hogyan változtatná meg az interaktivitás jegyében, hol vihetne be több kooperatív vagy akár tréneri eszközt, módszert.
- Ossa meg minél több emberrel (személyesen és a közösségi oldalakon is) tréneri terveit. Ön nyilván nem pályakezdő, így széles körű kapcsolati hálót hozott létre a múltban. Kérjen tőlük is ötleteket.
- Amikor más képzésekre is jár, és megismerkedik a résztvevőkkel, beszéljen nekik is terveiről.

Az indulás valójában két fő területet érint: a tudás, tapasztalat megszerzését-növelését ÉS tréneri ambícióink „terjesztését” is annak érdekében, hogy kapcsolati hálónk segítségével minél több helyen tudomást szerezzenek erről mások.

5. ÖSSZEFOGLALÁS



Láttuk: ahány probléma, annyi jó megoldás. A „konzervek” használata azonban visszafogja a tréner problémamegoldó készségeinek kibontakozását. (A konzervgyanús megoldásokat, koncepciókat a megbízó is megérzi, a résztvevők pedig egyenesen utálják. Ezt vissza is jelzik.)

Nézzünk rá még egyszer, mit jelent egy tréning helyzethez illeszkedő létrehozása?

Helyzet- és problémafeltárást, információk értékelését (és továbbiak beszerzését), következtetéseket és azoknak megfelelően kitűzött célokat, majd egy célirányos, konzekvens lépéssorrendet (gondolkodási lépcsőket), amely már önmagában biztosítja a testre szabást. Ez a lépéssor hosszúnak, bonyolultnak is tűnhet, ezért a tapasztalt trénerek egy része bizonyára azt állítja, ő ennél egyszerűbben oldja ezt meg. Azonban ők már ott tartanak, hogy valójában beépültek ezek a lépések, szinte önkéntelenül, „zsigerből” gondolják végig mindezt.

Természetesen minél több a tapasztalatunk, annál gördülékenyebb a tréning összeállítása, ennek azonban veszélyei is vannak: ami már jól bevált, azt előhúzzuk a bűvészkalapból, és használni szeretnénk. Ez akkor probléma, ha kihagyjuk, vagy bagatellizáljuk azokat a részeket, amelyek a mindenkori résztvevők aktuális problémáiról szólnak, és emiatt ők majd nem is hiszik el, hogy a tréning nekik szól. Fordítva is igaz: ha kellő mértékben vannak a résztvevők napi nehézségeire irányuló, őket ilyen tartalmú helyzetekben aktivizáló, ezek megbeszélésére (strukturált) lehetőségeket biztosító tréningrészek, még akkor is emlékezetesnek és hasznosnak tartják a tréninget, ha mi magunk nem a „best of” kategóriába soroljuk azt.

A megbízóval fenntartott kapcsolatban is sokat tehetünk azért, hogy felismerje: ez a tréning az ő számára, testre szabottan készült. (Figyelem: nem becsapjuk őt, hanem láttatjuk vele azt, ami igaz.)

Ezért javaslataink során bátran használjuk „hívó szavait”, megfogalmazásait, érveit, az általa említett problémákat – a konkrétumok szintjén. Úgy is, hogy tovább gondolva elvárásait, olyan javaslatokat teszünk, amelyek egyrészt az ő igényeire, céljaira reflektálnak, ugyanakkor szakmai (tréneri) szempontból megvalósíthatóak (az adott keretek között), és amelyekkel – akár más módon, mint ő eredetileg tervezte – eljuttatjuk a résztvevőket a célhoz.

Woody Allen bonmot-ja nem csupán szellemes: nagyon is igaz, ha összevissza, strukturálatlanul gondolkodva, túl széles spektrumban keressük a megoldást, összevagdosta különböző látott-olvasott tréningek sikeres gyakorlatait. (Ez a híres „vasvilla” módszer: szekérre dobjuk ezt is, azt is, azután „gyí-te-paci, hadd menjen...”)

A tréning megalkotásakor viszont megtapasztaltuk, hogy igen kötött, a lépések szigorú egymásutánján alapuló tervezési folyamatról beszélünk. Emellett azonban tér nyílik a kreativitásra is.

A reklámcégek kreatív szakembereit mindenki úgy képzei el: mennek az utcán – vagy ülnek a fa alatt, mint Newton –, és hirtelen frappáns ötletek születnek meg a fejükben. Vagy beülnek egy ötletelő csoportba, és azonnal jobbnál jobb elgondolásokkal versenyeznek.

Valójában ez nem így működik. Mint több reklámügynökség kreatív igazgatója is elmesélte: a reklámgyártás kreatív műhelyében szó szoros értelmében „iparosmunka folyik”.

Szabályozott sorrendet betartva haladnak strukturált gondolati lépcsőkön felfelé, kiindulva az ügyfél céljaiból. Amikor először eljutnak az ötletelési szakaszhoz, ott alapkoncepciók születnek meg. További kreatív fázisokban, folyamatosan összevetve a célokkal, finomítják, formálják ezeket, majd a grafikai és a szövegírói területek egyre konkrétabb ötletei következnek, számos variációt kipróbálva, tesztelve. Végül döntést hoznak, és a megbízó elé tárják a javaslatokat. Ők is klasszikus problémamegoldó folyamaton mennek keresztül, annak összes nehézségével, logikai sorrendjével és szabad ötleteivel.²²

Ötlet („ez aztán a jó gyakorlat ebbe a tréningbe!”) természetesen bármikor kipattanhat a tréneri fejből is, ha azonban nem illeszkedik egy szisztematikusan felállított rendszerhez, amelyben telitalálat, akkor – itt és most- nem sokat ér.

A tréning megtervezése – mint bemutattuk – valódi problémamegoldás, amelynek része a kreatív gondolkodás is. Helye van az ötleteknek (lásd koncepciók, a tematika és a gyakorlatgyűjtés szakaszai, tréneri magyarázatok és példák) is, és a racionális döntéseknek is.

Helye van új ötleteknek egyes gyakorlatok módosításában/adaptálásában, a tréneri narráció megszövegezésében, hatásos példák, filmek keresésekor, vagy akkor, amikor az unalmas frontális előadás helyett izgalmas, megmozgató, gyakorlatias módon adjuk át az elméleti tudást is.

Csupán egyetlen feltételt szükséges betartanunk: az ötletet a megfelelő tréningszakaszhoz illesztjük, és a tréning teljes kontextusában vizsgáljuk (cél, üzenet, folyamat, dramaturgia). Ha kell, búcsút veszünk tőle – de nem dobjuk ki, ha nem is való ide, máshova jó lehet –, leírjuk, eltesszük, később felhasználjuk.

Azzal a két felvetéssel kezdtük: mi jellemzi a kész tréneret, ill. hogy a trénernek többsége leginkább a váratlan helyzetektől tart. Mindkettő esetében a szisztematikus, problémamegoldó, apró részletekre is gondoló tervezés állít irányba bennünket. Váratlan helyzetek mindig vannak. A körültekintő tervezés „csupán” csökkenti azokat. Nem mellesleg: a saját magunk tréneri felkészültségén és az önismereten alapuló komplex vizsgálat helyezi a koronát oda, ahová az illik...

Mindehhez sikeres és tartalmas munkát kívánunk!

²² Kaszás 2011.

6. MELLÉKLETEK

6.1. Fogalomtár

Belső tréner: adott szervezetben belül, a szervezet más tagjainak tart tréningeket. Ezen belül lehet a HR-csapat erre delegált tagja, de tréneri ambíciókkal és gyakorlattal rendelkező, oktatóként is elfogadott személy, szakember is, aki fő tevékenységét más szakmai területen végzi. (Pl. számos banknál azzal is motiválják az arra alkalmas munkatársakat, hogy saját munkájuk mellett időnként megtarthatnak bizonyos – szakmai, ill. készségfejlesztő – alaptréningeket is.) Általában ez nem jár külön díjazással.

Külső tréner: nem tagja annak a szervezetnek, ahol tréninget tart. Díjazás ellenében végzi munkáját. Lehet szabadúszó vagy egy (akár több) tanácsadó-tréningcég belső vagy külső munkatársa. Ennek jelentősége van pl. ott, hogy a megbízóval mikor léphet ő maga kapcsolatba, ez pedig attól (is) függ, hogy az értékesítést is ő maga végzi, vagy arra van-e külön munkatárs, aki előbb találkozik a megbízóval, mint ő. (Lásd a szakanyagban: helyzetfelmérés, ill. kapcsolattartás a megbízóval.)

Megbízó: értelmezése fontos, többértű. Nevezhetjük ügyfélnek is, némi különbséggel: akitől már kaptunk valaha megbízást, de jelenleg nem dolgoztat velünk, passzív ügyfélnek tekinthető. Lehet aktív is, azaz van tőle élő megbízásunk – ezáltal jelenleg megbízó. Munkatársakkal kapcsolatos problémára keres a mi támogatásunkkal munkaerőt fejlesztő megoldást. Piaci tréning esetén hivatalosan a szerződésben a megbízó a szervezet aláírási joggal rendelkező tagja (ügyvezető igazgató) – azonban a közös munka során a szervezetben belül többnyire mást tekintünk megbízónak, mással (HR, és/vagy a tréninget igénylő csoport vezetője/vezetői) vagyunk kapcsolatban.

A megbízó értelemszerűen belső (saját szervezetünk tagja) és külső is lehet.

Megbízónak tekinthetjük a szervezet HR-esét is (ám ez esetben hamarosan előtérbe kerül az a vezető, akinek a csapatában (vagy bizonyos csapattagoknál) elkelne némi fejlesztés. Neki ugyanúgy fontos (sőt, a leginkább célravezető) feltenni a megfelelő kérdéseket, mert a HR-es gyakran csak közvetve értesül a helyzetről. Szerencsére sok HR-es, aki kapcsolatba lép a trénerrel, már a kezdeti megbeszéléseken bekapcsolja az érintett vezetőt is.

Előfordul, hogy már első lépésben is egy szakmai vezetővel találkozunk (mert nincs HR-es, vagy nem iktatják be külön lépésként). Így jutunk a legközvetlenebb forrásból információkhoz.

Ha Ön belső trénerként működik, a megbízó lehet a saját HR-vezetője, vagy képzési felelőse. (A legtöbb esetben azonban, ha nem „általános” – bár a későbbiekben mindenképpen testre szabandó- tréningprogramot készít el, fontos lesz beszélnie annak a szervezeti egységnek a vezetőjével, amelynek a tréning készül.)

Egy dolog bizonyos: azt a személyt tekinthetjük „igazi” megbízónak, akit közvetlenül érint egy-egy résztvevői csoport hiányossága, és akitől első lépésként a legtöbb konkrét információt kaphatjuk (nem melleleg, ez alapján dolgozzuk majd ki a tematikát is).

Piaci tréning: külső tréner által, díjazás fejében (a versenyszférában gazdálkodó szervezeteknek vagy a közszférában) tartott tréning, amelynek területén konkurencia működik, verseny zajlik. Mindez piaci szemléletet, ismereteket, piaci-üzleti viselkedést is igényel a tréner oldaláról.

Résztvevő: mindenki, akinek egy tréning szól, és részt is vesz rajta. Nem résztvevő a hospitáló munkatárs, és nem résztvevő az a vezető, vagy éppen HR-es, aki „meg szeretné tekinteni a tréninget” (ennek nehézségeit lásd a 3.3. pontban).

Társtréner: a „Közszolgálati kompetenciafejlesztő tréner” képzésben a co-tréneri gyakorlatot előkészítő oktatási alkalommal is, és annak szakanyagában is gazdag ismeretek találhatók a társtréneri szerepről. Itt csak annyit említsünk meg, hogy ő egy másik tréner, akivel adott esetben együtt tartjuk, és gyakran együtt is tervezzük a tréninget.²³

²³ Kriskó-Bajnok 2021.

6.2. Tréningtervezési mellékletek

1. sz. melléklet: Célok, üzenetek, koncepciók

Interkulturális érzékenyítő tréning

Cél: A tréning résztvevői a tréning végére jussanak el oda, hogy sztereotípiák helyett a más kultúrából érkező félre odafigyeljenek, tényekről győződjenek meg feltevések helyett. A 2. nap végére legyenek képesek arra, hogy empátiás módon megfogalmazzák egy másik kultúra képviselőinek nehézségeit idegen kultúrában, és azt saját helyzeteikre/környezetükre is alkalmazzák.

Üzenet: „Ha megfelelő információk nélkül, vagy felületes, sztereotípiákon alapuló információk alapján döntöm el, hogy a számomra ismeretlen viselkedések mit jelentenek, és milyen értékkel bírnak, az számos veszélyt is hordoz magában. Fordítva is igaz: én is kerülhetek olyan helyzetbe, amikor félreértenek, de nincs alkalmam ezt bebizonyítani, ezért kiközösítenek. Érdemes megismernem, ki mit, miért tesz.”

Koncepció:

Megközelítés: mi lenne, ha mindenki egy másik kultúra hordozójának bőrébe bújna? Mi lenne, ha megmutatnám, mekkora különbség van a valóság és a vélekedés között? A résztvevőket hozzuk olyan helyzetekbe, amelyek számukra érthetetlenek, értelmezhetetlenek – vagy egészen mást jelentenek, ezért tapasztalják is meg, hogy megismerés nélkül képtelenek egy másik kultúrában elvárt módon viselkedni.

Főbb lépések:

Saját élmények felidézése után olyan gyakorlatokban viszem végig a csoportot, amelyek szinte sokkoló hatásúak a valódi és a vélt viselkedéértelmezés szempontjából. Ezt átvezetem a sztereotípiák és az előítéletek területére és következményeire. Folytatom azzal, hogy megmutatom, milyen a másik fél helyzetében lenni, támogatás, megértés nélkül. Ezek után megoldásokat (azaz nyertes viselkedéseket) keresünk másfajta kultúrákhoz történő alkalmazkodás, illetve a másfajta kulturális gyökerű embertársak megértése, elfogadása területén. Megbeszéljük, jelenleg milyen konkrét interkulturális eredetű problémák jelennek meg mindennapjaikban, amelyek túlmutatnak a más ország, más nemzet fogalmain, megvilágítva ezzel másfajta kulturális különbségeket is.

Vezetői tréning (kommunikáció, információ- és tudásmegosztás rész)

Cél: A vezetők ismerjék fel, hogy az egyoldalú kommunikáció és a hiányos információ- és tudásátadás hogyan gátolja a beosztottak teljesítményét. A tréning végén képessé váljanak kifogástalan delegáció lefolytatására.

Üzenet: „Ha magamnál tartom a feladatok elvégzéséhez szükséges teljes körű információt, nekem lesz több munkám és bosszúságom az ellenőrzéssel, a javításokkal. Ha átadom a tudásomat, gyorsabban fejlődnek munkatársaim, így az állandó ellenőrzés helyett azzal foglalkozhatom, ami miatt itt vagyok.”

Koncepció:

Megközelítés: Mi lenne, ha csak egyirányú kommunikációt engedélyeznének bizonyos helyzetek, amelyekben a vezetők ennek szenvedő alanyai? A vezetők élik át azt, amikor részleges információk alapján eredményt várnak el tőlük.

Főbb lépések:

Az aktuális kommunikációs nehézségek gyűjtése után olyan helyzeteket élnek át a résztvevők, amelyekben egyirányú (és/vagy részleges, hiányos) a kommunikáció, és feldolgozzuk ennek következményeit a teljesítményre. Folytatásként megtapasztalják azt az előrelépést is, amelyet a kétirányú, a szükséges információkat tartalmazó kommunikáció jelent. Egyúttal a partneri kommunikáció, a másokra történő odafigyelés (értő figyelem, aktív hallgatás) jeleit és hatását mutató gyakorlatokban is kipróbálják magukat. Ezután az információmegosztás hiányosságait és az eredményes delegáláshoz szükséges feltételeket is gyakorolják majd, a végén komplex delegálási gyakorlattal.

2. sz. melléklet: Gyakorlatok/programelemek összekötése a tréning ívének biztosítása érdekében

Példa: Bemutkozás időgazdálkodás-tréningen

Mivel tudom, hogy a munka-magánélet harmóniája központi kérdés, a szabadidő mint a feltöltődés forrása valamely szakaszban előkerül majd. Így a bemutatkozásnál a hobbi szerencsés választás, amelyet visszahozunk a tervezési modulban (a szabadidőt is fontos tervezni!).

Szerepelhet az elgondolkodtató, a témához illeszkedő kérdés is, hogy „ha óra lennék, milyen óra lennék?”. A válaszok a tréning elején sok információt nyújtanak a trénernek is, és maguknak a résztvevőknek is – így már kicsit rá is hangoltunk a témára.

Dönthetünk úgy is, hogy az órákérdést külön ráhangoló gyakorlatként illesztjük be, páros beszélgetésekkel, ami az ismerkedést is mélyíti.

Mikor nyúlhatunk vissza az órához? Például visszairányíthatjuk rá a figyelmet a tervezési szokásoknál, ill. a konkrét heti terv készítésénél is, az egyes teendőkre előre megbecsült és valóban felhasznált idő összehasonlításakor. (Aki homokóra vagy napóra lenne, egészen máshogyan becsüli és érzékeli a feladatokhoz szükséges és felhasznált időt, mint aki pl. atomóra, vagy egy Rolex márkájú, 100 évig is pontos óra...) Visszanyúlhatunk az óra szimbólumhoz akkor is, amikor a félbeszakításokkal, késésekkel mint időrablókkal foglalkozunk.

Példa: Tréningcélok meghatározása

Amellett, hogy a tréning elején megmutatjuk (és végig kint is hagyjuk) a célokat, a résztvevők tréninghez fűződő egyéni céljai is fontosak. Már a bemutatkozó körben rögzíthetjük ezeket, ügyelve arra, hogy a 2. nap célját, és ne hosszú távúakat jelöljenek meg. (Pl.: „Hová szeretnék eljutni a 2. nap végére? Mire vagyok kíváncsi?”)

Hogyan, hova kapcsoljuk ezt át? A tréning végén lényeges, hogy egyéni céljaik elérésére is rákérdezzünk – ennek pl. hatásos módja, ha megkérjük őket arra, hogy a bemutatkozáskor feltett post-it-et vegyék le, ha elérték, ill. hagyják fent, ha nem. Így állást foglalnak, kimondják, hogy a tréning nem volt hiábavaló (a zárókört ez nem pótolja, de pozitívan megalapozza). A kint maradó célokkal pedig külön is foglalkozunk, nem hagyjuk a résztvevőket bizonytalanságban: még egy alkalom arra, hogy az üzenetet átadjuk.

Célok időgazdálkodási tréningen:

A hosszabb távú egyéni célokat előkészíthetjük többféleképpen is, pl.:

- Időtündér: ha mostantól 25 60 perces órából állna a nap, mire fordítanád a plusz egy órát? (Mennyire fontos az, hogy ezzel foglalkozz? Mennyire sürgős az, hogy ezzel már holnap elkezdj foglalkozni?) – Ezzel előkészítjük a későbbi szakaszban részletesen feldolgozott időmátrixot is, ide nyúlunk vissza, amikor a számára fontos dolgokkal feltöltik a 2. (nem sürgős, de fontos) negyedét. Ebben a szakaszban az időtündér-kérdés egyelőre azt segíti, hogy a résztvevő meghatározza egyéni célját a tréningen, amit még az időrablók kérdőíve is támogat.
- Időrablók kérdőíve: az eredmény függvényében (+ az időtündér segítségével) már egészen konkrétan meghatározhatja saját célját.

Az időrablók kérdőíve sem csupán a fenti célt szolgálja: az időmátrix 3-4. negyedének feldolgozásakor visszautalunk rá: „Tekintsd meg még egyszer, a reggeli kérdőívben mely időrablók jelentkeztek nálad markánsan? Ötleteljünk kicscsoportokban ezek csökkentéséről!” (És ezzel meg is teremtettük az összekapcsolást a napi gondokkal)

Példa: Konfliktuskezelés

A tréning elején két dolgot is kérhetünk:

- Gondoljanak egy őket erősen foglalkoztató (saját, vagy közvetlen környezetükben működő) konfliktusra, amelyet nem kell megosztaniuk.
- Gyűjtsenek általuk megfigyelt konfliktustüneteket kiscsoportokban, post-itekre. Ennek közvetlen célja, hogy a következő lépésben elmondhassuk: nem csupán az agresszivitás jelei, hanem a passzív viselkedések (érdektelenség, gyakori késések és hiányzások) is konfliktusra utalnak. Folytatjuk a konfliktus fogalmával, működési mechanizmusával, típusaival stb.

Emellett közvetett, későbbi célunk is lehet ezzel a két feladattal. Mikor hozzuk vissza?

Egy későbbi szakaszban bemutatjuk a Glasl-féle „Konfliktusok eszkalációja” c. modellt, amelyet szeretnénk összekapcsolni a mindennapokban megfigyelhető jelekkel. Ennek gyakorlatias módja, ha a tréning elején közösen gyűjtött tüneteket elhelyezik a 9 lépcsőn, azaz tudatosítják a konkrét, a körülöttük zajló konfliktusok aktuális szakaszát. Emellett arra is rákérdezzük: az őket erősen foglalkoztató saját konfliktus vajon melyik szakaszban van most, mit lehet, mit érdemes tenni? (Nem szükséges másokkal megosztaniuk.)

Miért fontos ez? Mert a 9 szakaszhoz kezelhetőség is tartozik, és azt is üzeni kívánjuk, hogy egy adott szakaszban már nem várható el külső támogatás nélküli rendezés, nem oldódnak meg maguktól a konfliktusok, mint azt sokan remélik.

Egy későbbi szakaszban a zaklatás (mobbing) mint speciális konfliktushelyzet is előkerülhet. A korábban összegyűjtött tünetekkel, és a már megismert Glasl-moddal ismét össze tudjuk ezt kötni: hangsúlyozni szeretnénk, hogy a mobbing felismerése (az összegyűjtött tünetek elhelyezéséből a Glasl-moddal megállapíthatják, milyen súlyosságú) és megszüntetése (Glasl: konfliktusszakaszok jelei és kezelhetősége) egyéni és csoportfelelősség is, amiért TUDNAK is tenni.

3. sz. melléklet: Programelemek kivitelezésének lehetséges tervei²⁴

- **Bemutatkozás:**
 - Körkérdéssel – mindenki válaszol egy adott kérdésre, körben vagy változó sorrendben.
 - 3-4 kérdésre post-iten válaszolnak, kiteszik, és el is mondják röviden.
 - Páronként beszélgetnek az adott kérdés mentén, majd elmondják egymásét. (Újabb választás: a saját maguk, vagy a párjuk nevében beszéljenek?)
- **Keretek/szabályok:**
 - A tréner kiteszi FC-on, majd reakciókat, kiegészítéseket kér (kevés idő esetén ajánlott).
 - Kiscsoportokban megbeszélik, és a 3 legfontosabbat, amiben egyetértettek, kiteszik, végül csoportmegegyezés következik.
- **Résztevői elvárások:**
 - A tréner táskájából vagy egy dobozból befejezetlen mondatokat húznak a résztvevők, és azokat a tréninggel kapcsolatos elvárásaikkal egészítik ki.
 - Kiscsoportokban rajzot készítenek a résztvevők.
 - Kiscsoportokban megfogalmazzák a 3 legfontosabb elvárást.
- **Ráhangolás:**
 - Saját élmény felelevenítése + a pozitív elemek gyűjtése csoportszinten (az elején leginkább a pozitívumokkal kezdjük).
 - Provokatív állítások – dönts! (Hová állsz, vagy hová teszed a pontot egy diagramon stb.)
 - Filmrészlet és gyors reakciók.
 - Társztrénerek beszélgetnek egymással + a tréning célja mentén megfogalmazott kérdés a csoporthoz. Pl.: Mi történt? Mit figyeltek meg? + összekötés a tréning témájával.
 - Képekből választás és páros beszélgetés.
- **A témához kapcsolódó elmélet**
 - Röviden elmondhatom, FC-ra rajzolhatom.
 - Pár perc prezentációval mutatom meg.
 - Azonnal interaktív módon dolgoztatom fel, kérdések-válaszok-következtetések, sőt, akár feladatok mentén, pl. üzenetek működése: elmélet és azonnali gyakoroltatás, közlésátalakítások, elmélet folytatása-befejezése.
- **Lazító helyzetek, gyakorlatok**
 - Mozgással járó gyakorlatok.
 - Gondolkodtató, kizökkentő fejtörők.
 - Olyan fizikai-mentális lazító gyakorlatok, amelyek szorosabban kapcsolódnak a fő tréningtémához, a célhoz is.
 - Gyors versenyek stb.

(A választás függ a témától és a csoport állapotától, igényétől, ezért is érdemes többféleképpen felkészülni.)

²⁴ Kajtár–Roberts 2021.

- **A témát feldolgozó szerepjátékok:**
 - A párok a teljes csoport előtt beszélgetnek, utána közös elemzés (akvárium).
 - Triádokban, egyszerre dolgozzák fel ugyanazokat a helyzeteket, és forognak (mindenki egyszer A-t, egyszer B-t és egyszer a megfigyelőt alakítja) – így 3 helyzetet dolgozunk fel egymás után. A tanulságokat a triád tagja gyűjtik, majd plénumban osztják meg.

- **Tanult anyagok átisméltése, összefoglalása, az üzenet átvitelének segítése, ellenőrzése céljából (pl. a nap végén, vagy a 2. nap elején, ill. a végén, vagy a modulok végén).**
 - Tréneri összefoglaló.
 - Körkérdéses összefoglaló + tréneri kiegészítés.
 - Mindmapes összefoglaló.
 - Verseny (pár gondolkodtató kérdéssel).
 - Komplex, többlépcsős összefoglaló gyakorlat.
 - 3 szereplős tanulás (egyik a másíknak, aki összefoglalja, hozzátesz, és így tovább).

- **Nyertes megoldások keresése, elsajátíttatása (pl. konfliktuskezelés, tárgyalástechnika).**
 - Szerepjáték és tanulságai.
 - Nyomtatva kiadott esetek megbeszélése kiscsoportokban és megosztás, tanulságokkal.
 - Résztvevők saját élményeinek felelevenítése.

4. sz. melléklet: Kérdés-kisokos

KERÜLENDŐ KÉRDÉS, TRÉNERI KOMMUNIKÁCIÓ	MIÉRT KERÜLJÜK EBBEN A FORMÁBAN?	AJÁNLOTT LEHETŐSÉGEK
A feldolgozást elindító kérdésként: Milyen érzéseid voltak a gyakorlat közben? (Mit érezteél a gyakorlat közben?)	Zavarba hozhat sokakat, ha érzésekről kérdezzük őket, kezdő kérdésként semmiképpen nem javasolt. Használata egyébként is óvatosságot igényel. Másrészt a gyakorlat mely részében felmerülő érzésekről beszélünk? (A legtöbb gyakorlat több szakaszra is bontható, amelyek különböző érzéseket, hatásokat ébresztenek.)	Előbb ezt kérdezzük: Mi történt? Milyen szakaszokat figyeltetek meg? Majd: Hogyan hatottak rátok az egyes szakaszok..., stb.? Milyen reakciókat váltottak ki belőletek az egyes szakaszok (vagy az eredmény stb.)? (Itt már – maguktól – többen beszélni fognak az érzéseikről is.)
Ki segítette a megoldást? Ki akadályozta?	Súlyos hiba: nem szégyenítünk meg senkit, de EGYVALAKI név szerinti pozitív kiemelése is kelthet a többiekben hiányérzetet.	Mi segítette a megoldást? Mi akadályozta? Vagy: Milyen akadályok léptek fel? + Tovább lépünk: Hogyan küzdöttétek le az akadályokat?
Volt-e köztetek, aki átvette a vezetői szerepet?	Valójában nem erre vagyunk kíváncsiak, a kérdés így felesleges, időt vesz el, a valódi kérdést úgyis feltesszük utána. Emellett más szerepek is érdekesek.	Milyen szerepek alakultak ki a gyakorlat során? (Milyen szerepeket vettetek fel?) Hogyan alakultak ki ezek a szerepek? Hogyan/Mivel támogatták ezek a szerepek a megoldást? (Mikor jelent meg a vezetői szerep?)
Az ügyintézőt alakító szereplő tett-e fel kérdéseket, és ha igen, milyeneket?	Felesleges zárt kérdéssel kombinált nyitott kérdés, ami zavaró. Nem világos, mit értünk a „milyen kérdés” alatt? (Pl. zárt/nyitott, tartalom, hatáskeltés stb.) Ha pedig nem tett fel kérdést, az a válaszból úgyis kiderül.	Mire irányultak az ügyintéző kérdései? Milyen részletességű (vagy tartalmú) információkat szerzett az ügyintéző a kérdésekkel? Milyen hatást keltettek az ügyintéző kérdései? (Hogyan hatottak rád..., stb.)
Megoldódott-e a szituációban a konfliktushelyzet? Ha igen, miért?	Lásd fenti: valójában a második kérdésre adott válaszokra vagyunk kíváncsiak. + A „miért” kérdésre túl általános válaszok is várhatók (+ szóismétlés: szituáció = helyzet).	Hogyan oldódott meg ebben a szituációban a konfliktus? Mi segítette a megoldást?/Mi vezetett a megoldáshoz? (Ha nem oldódott meg: mi akadályozta..., mi hiányzott a megoldáshoz? Stb.)
Elégedettek vagytok-e az eredménnyel?	Felesleges zárt kérdés, valójában az elégedettség/elégedetlenség okára, tanulságaira vagyunk kíváncsiak	Milyen mértékben vagytok elégedettek az eredménnyel? + Választól függően: Mi okozza az elégedettséget? Vagy: Mi hiányzik a (teljes) elégedettséghez?
Hogy tetszett nektek ez a gyakorlat?	Ez általában kiderül a megbeszélésből, emellett nem a tetszési index mérése a cél (+ mit kezdünk a negatív válasszal?), hanem a tanulságok kimondása.	Mit mondott/üzen nektek ez a gyakorlat? + Lásd következőt.
Mit gondoltok, miért csináltuk ezt a gyakorlatot?	Didaktikus és felesleges, valójában a tanulságokat szeretnénk kimondatni a résztvevőkkel, lásd fenti.	Milyen tanulságokkal jár együtt a gyakorlat? Hogyan vihetők át a most tapasztaltak (megfigyelték) a napi munka/élet-helyzetekre? (+ Lásd fenti.) Vagy: Mit építenétek be a gyakorlat tanulságaiból a napi munkába?

KERÜLENDŐ KÉRDÉS, TRÉNERI KOMMUNIKÁCIÓ	MIÉRT KERÜLJÜK EBBEN A FORMÁBAN?	AJÁNLOTT LEHETŐSÉGEK
Ezt azért tették, mert... vagy azért, mert...?	Sugalmazó alternatív kérdés, ami leszűkíti a válaszok körét is. Így hasznos gondolatokat veszítünk, emellett ellenállást is kelthet.	Mi volt azzal a célotok, amikor...? Mit kívántatok elérni azzal, hogy...?
Mit figyeltetek meg, és mivel támogattak benneteket a többiek?	Két kérdés egyben, elviszi a fókuszot a világos levezetésről: vegyes válaszok jönnek, ami zavart kelthet a résztvevőkben.	Két külön kérdéssel: Mit figyeltetek meg? Mivel támogattak benneteket a többiek?
Volt-e, aki segített, és ha igen, mivel?	Felesleges zárt kérdés, személyre kérdez rá, és két kérdés egyszerre szerepel.	Mivel segítettek a többiek? (Milyen segítséget kaptál a többiektől? Mit tettek a többiek, ami számodra segítség volt?)
Gondolom, nehéz lehetett... stb.	Sulykoló állítás	Nem használjuk.
Nyilván azt gondoljátok, hogy...	Sulykoló állítás	Lásd fenti.
Milyen előnyei és hátrányai vannak a korrekt panaszkézelésnek az ügyfél és a szolgáltató számára?	Ez valójában NÉGY kérdés, ami kevert válaszokat eredményez. Szerencsésebb elkülönítve, strukturáltan kezelni, és akár FC-on is rögzíteni a válaszokat. Ezeket érdemes tovább is vinni, pl. a kölcsönös előnyök (win-win) metszete felé, a kérdést ugyanis gyakran ilyen célú gyakorlat feldolgozásakor tesszük fel.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nézzük meg a ...t az ügyfél oldaláról. Milyen előnyöket jelent számára? 2. Most gyűjtsük össze/nézzük meg az ügyfelet érintő hátrányokat is. 3. Tekintsük át a szolgáltató oldaláról: melyek az előnyök? 4. Melyek a szolgáltatót érintő hátrányok? 5. Most keressük meg a közös előnyöket...
Mennyire volt könnyű...? Mennyire volt nehéz...?	Nem mondja ki mindenki szívesen, hogy nehéz volt, és azonnal racionalizálják is, pl.: „Nem volt tiszta az instrukció, nem volt ez egy jó gyakorlat, zavaró volt, hogy...” stb.	Nem kérdezzük meg, elmondják a beszélgetés során, majd megerősítve, összefoglalva visszajelezhetjük, pl.: „Ha jól értem, nem volt ez egyszerű, mert... az okozta a nehézséget, hogy...” stb.
Kinek jelentett nehézséget a... ..(megoldani a feladatot)?	Lásd fenti, és nem fontos a „ki”, csak az, hogy mi jelentette a nehézséget. + Azonnal tereljük át a megoldásra a rákövetkező kérdéseket.	Mi volt a feladat legnehezebb pontja/része? Mi tette azzá? + Mi volt a fordulópont? Mi segített?
A ...-k hogyan érezték magukat a szerepükben? A feszültség szint miként változott a gyakorlat közben? Változott-e a megítélésük a másik félről?	Helyes a három kérdést egymás után (a választ megvárva), külön feltenni. Hiba: indításként az érzésekre rákérdezni, és t. sz. harmadik személyben beszélni a szereplőkről. A feszültség szint szó negatív hatású lehet, helyette érdemes semlegesebb szót keresni. A harmadik kérdés zárt, lásd fentebb, ill. ismét t. sz. 3. személyt használ.	Te/Ti a ... szerepét hogyan élted/éltétek meg? Vagy: Milyen tapasztalat/élmény volt számodra a ... szerepben lenni? Melyek voltak a (számodra) pozitív hatású részek? Melyek érintettek kedvezőtlenül? Hogyan változott a beszélgetés hangulata menet közben? Hogyan változott menet közben a hozzáállásod a másik félhez? / Hogyan alakultak a benyomásaid a másik félről a beszélgetés során? (+ Mi volt a fordulópont?)

KERÜLENDŐ KÉRDÉS, TRÉNERI KOMMUNIKÁCIÓ	MIÉRT KERÜLJÜK EBBEN A FORMÁBAN?	AJÁNLOTT LEHETŐSÉGEK
Mit gondolsz, ha legközelebb ilyen problémával szembesülsz, megpróbálsz majd felidézni, hogy hasonlót a múltban már sikeresen megoldottál?	Hosszú és sugalmazó a kérdés. A „megpróbálsz” szó esetlegessé teszi az akaratot, így nem terel a cél, azaz a tanulás-alkalmazás felé.	Az imént összegeztük a megoldáshoz vezető utat. Hogyan fogod ezt alkalmazni/alkalmazod a jövőben, amikor hasonló problémával találkozol? (A „fogod” vagy „alkalmazod” szó határozottan a gyakorlat célja felé irányít: biztosan alkalmazza, a kérdés csak a „hogyan”?)
Milyen hatást, érzést kelt, hogy ez az információ azt sugallja, csak egy szimpla vásárlás, és máris új ember vagy, aki tökéletesen alkalmazkodik a körülményekhez?	Túl hosszú a kérdés. Egy része állítással is megfogalmazható, és utána tehető fel a kérdés.	Ez az információ azt sugallja, hogy egyetlen vásárlással új emberré tesz. Ez benned milyen hatást kelt? Ez hogyan hat rád?
Tudtál-e azonosulni ezzel a szereppel? Ha igen, miért? Ha nem, miért nem?	Felesleges zárt kérdéssel indul, és a miért? kérdésre adott válaszok gyakran általánosságokat tartalmaznak. Irányított (konkrétabb gondolatokat ösztönző) kérdéssel a feldolgozás menetét arrafelé terelhetjük, amiről beszélni szeretnénk.	Milyen mértékben tudtál azonosulni...? Mi segítette az azonosulást/beleélést? Mi gátolta a ...?
Szívesebben lettél volna másik csapatban? Ha igen, miért? Ha nem, miért nem?	Sugalmazó, és a saját csapatára nézve akár sértő is a kérdés.	Inkább kerüljük ezt a kérdést, vagy esetleg: Melyik csapat munkamódszerét szeretnéd legközelebb kipróbálni/alkalmazni? Mi teszi érdekessé/mássá az ő módszerüket?
Volt-e köztetek ellentét? Volt-e olyan is, ami konfliktust gerjesztett?	Két zárt és negatív érzést sugalmazó kérdés egymás után.	Milyen ellentétek jelentek meg? Hová vezettek ezek az ellentétek? (+ Hogyan kezeltétek azokat?)
Nehéz volt-e a feladat?	Zárt kérdés, negatív sugallattal.	Mennyire tűnt bonyolultnak/egyszerűnek a feladat?
Ugye milyen nehéz olykor...?	Manipulatív, sulykoló, kicsit „anyáskodó” kérdés.	Nem tesszük fel, elmondják, ha így gondolják.
Nehéz, vagy könnyű volt figyelni a többiekre és a megfelelő időben a megfelelő módon reagálni?	Sugalmazó, alternatív kérdés és két kérdés egyszerre	Hogyan kezelted azt/hogyan hatott rád, amikor egyszerre kellett figyelni is a többiekre, és (megfelelően) reagálni is?

Forrás: Máthé Judit gyűjtése

5. sz. melléklet: Tréningvázlat (részletes)**Személyes hatékonyság – időgazdálkodás**

Időtartam: 2 nap, 2 x 8 tanóra; egy tanóra 45' + szünetek (napi 2 x 15', 1 x 45')

1. nap

1. *Bevezetés, bemutatkozás, célok, tematika, keretek, megegyezések (40')*
2. *Az idő fogalma, időráblók kérdőíve, egyéni célok további konkretizálása (20')*
3. *A proaktív viselkedés megalapozása – egyéni befolyásolás lehetőségei (30')*
4. *Összefoglalás (5')*

Szünet (15')

5. *Mire megy el az időnk? Időmátrix (Eisenhower-mátrix) feldolgozása, egyéni időfelhasználás a sürgősség és fontosság mentén*
Ötletelés, megoldások a felesleges, időrábló vagy nem kellően priorizált tevékenységek csökkentésére – egyéni ötletek és sikeres stratégiák (80')
6. *Összefoglalás (5')*

Szünet (45')

7. *Energizáló játék (10')*
8. *Proaktivitás: Az önirányítás lehetőségei (attitűd, cselekvési lehetőségek és nyelvezet) (45')*
9. *Személyes vezérlő értékek (20')*
10. *Összefoglalás (5')*

Szünet (15')

11. *SMART-célok, egyéni célhierarchia – sikerkereső és kudarckerülő célkitűzések (30)*
12. *Az értékeken alapuló komplex, rövid és hosszú távú egyéni célok (30')*
13. *Fontos életterületek, szerepek és szerepekkénti célok (20')*

Záró összefoglalás, zárókör, tanulságok, felismerések (20')

2. nap:

1. *Nyitás, ráhangolás, kérdések/felvetések az 1. nappal kapcsolatban (20')*
2. *A tervezés megalapozása a célok és értékek mentén (15')*
3. *Időgazdálkodási típusok – érték alapú tervezés (20')*
4. *Bioritmus -alapú tervezés (20')*
5. *Összefoglalás (5')*

Szünet 15'

6. *A célok lebontása betervezhető feladatokká, projektszemléletű tervezés (40')*
7. *Tervezőeszközök (10')*

8. *Értékalapú heti terv készítése és SMART ellenőrzése (30')*
9. *Bioritmus-ellenőrzés (15')*
10. *Összefoglalás (5')*

Szünet (45')

11. *Energizáló játék (10')*
12. *A terv megvédésének eszközei: egyéni idő- és energiarablók kezelése, zavarások, félbeszakítások kezelése; konstruktív nemet mondás (delegálás, emberi erőforrás fejlesztés, együttműködés), komplex gyakorlat (100')*
13. *Összefoglalás (5')*

Szünet (15')

14. *Teljesítménynövelő és stresszcsökkentő eszközök/technikák, legjobb gyakorlatok, tippek megosztása (35')*
15. *Komplex zárókör, egyéni győzelmek, csoportos összefoglalások (30')*

Természetesen ennél rövidebb tréningvázlatok is készülhetnek, az időkereteknek azonban meg kell felelniük a forgatókönyv időkereteinek.

Forrás: Máthé Judit: Időgazdálkodás tréning

6. sz. melléklet: Egy gyakorlat – többféle célú alkalmazás

A „Leila története” c. gyakorlatot talán már többen ismerik Magyarországon, mint ahányan még nem. Ettől eltekintve igen hasznos és hatásos, többfajta tréningen és célnak megfelelően alkalmazható, ez okozza népszerűségét is.

A használat céljától (mit akarok megmutatni, felismertetni a gyakorlat segítségével?) függően más-más helyen szerepelhet a különböző tréningeken (olykor meghökkentő módja egy-egy blokk indításának), és elkerülhetetlen, hogy átalakítsuk a feldolgozó kérdéseket is.

Az alábbi kérdéscsokor természetesen csak példa, amely tovább adaptálható, finomítható. (A Leila-gyakorlathoz eredetileg is készültek kérdések, amelyek némileg más célú alkalmazáshoz, más üzenetet tolmácsolnak.)

1. Konfliktuskezelés tréning:

Probléma: az egyes szereplőket mindenki a saját értékrendje alapján más-más helyre sorolná (a résztvevők saját értékrendjüknek megfelelően, máshogyan értékelik a történet egyes szereplőit).

Kiváló eszköz arra, hogy megmutassuk: az értékalapú konfliktusok nem oldhatók meg (azaz mindig is fennáll az értékek eltérése, abban nem fognak a felek megegyezni), ám kezelhetők.

Ilyen esetben a kérdések így alakulhatnak:

- Milyen eltéréseket találtatok az egyéni sorrendek és a közös sorrend között?
- Mi befolyásolta az egyes szereplők sorrendbe tételét (egyéni és kiscsoportban?)
- Hogyan állapodtatok meg a végleges sorrendben? (Mennyire mutatja a végleges sorrend az egyéni meglátásokat? Mi a lényeges eltérések oka?) Mi segítette a megegyezést? Mi akadályozta?
- + Gondoljatok egy saját/vagy a környezetetekben működő olyan konfliktusra, amely szintén értékkülönbözőségen alapul. Mi szükséges a megoldásához? (Megjegyzés: nem oldható meg, csak kezelhető...) Mi lenne a legmegfelelőbb kezelési mód? (Utóbbi kérdések nyomán akár egy esetmegbeszélés is követheti a gyakorlatot.)

2. Kommunikációs tréning

Probléma: nem kérdezzük, elfogadunk információkat úgy, hogy azokat első hallásra saját értékrendszerünkhöz és hiedelmeinkhez illesztjük, és véleményt formálunk (a gyakorlat nem tiltja a kérdezést, de nem is hívja fel a figyelmet arra).

- Mi történik, ha 1-1 fogalomról, információról azt hisszük, egyértelmű, és mindenkinek ugyanazt jelenti?
- Mi hiányzott ahhoz, hogy a 2. körben megkapott információkat már az 1. körben megszerezzétek?
- Vajon mi tart bennünket vissza attól, hogy többet kérdezzünk? (Miért nem kérdezzünk eleget?)
- Milyen következményekkel jár ez a napi helyzetekben?
- + Gondoljatok olyan konkrét helyzetekre, amikor a tisztázó kérdések elmulasztása komoly félreértésekhez vezetett. Legközelebb, hasonló helyzetben milyen kérdéseket fogtok feltenni?

3. Vezetői tréningen:

Probléma: úgy formálunk véleményt (értékelést, minősítést) egy-egy beosztott munkájáról (viselkedéséről, hozzáállásáról), hogy arról nem tudunk eleget, és ennek súlyosabb következményei is lehetnek a jövőben (attitűdünk, a munkatárssal fenntartott kapcsolataink negatív hatású a teljesítményre, és ez akár a kolléga távozását is eredményezheti).

Lehetséges kérdések:

- Mi szükséges ahhoz, hogy egy helyzetet alaposan feltárjunk, mielőtt értékeljük?
- Mi annak a veszélye, ha 1-1 fogalomról, információról azt hisszük, egyértelmű, és mindenkinek ugyanaz van a fejében?
- Melyek azok a jellemző munkahelyzetek, amikor vezetőként mi nem adunk elegendő információt? (Pl. delegálás, vagy vezetői döntések háttere, oka stb.)
- Mit eredményezhet ez a mindennapokban?
- + Gondolatok olyan saját tapasztalatokra, amelyek – hasonlóan Leila történetéhez – oda vezettek, hogy...

4. Vezetői tréningen, pl. teljesítményértékelés témában

Probléma: vajon mennyire látunk rá a beosztottak munkavégzésére? Mit tudunk róluk?

A fenti kérdések, +:

- A teljesítmény-értékelési beszélgetésen milyen sorrendben beszélhetnek a felek?
- Mi a következménye annak, ha nincs egy világos, elfogadott szempontrendszer (lásd pl. kompetencia modell), amely az értékelést lehetővé teszi?
- Gondolj egy olyan munkatársadra, akit korábban elhamarkodottan ítéltél meg. Mit nem tudtál róla? Hogyan változott a később szerzett információk hatására a véleményed? stb.

5. Problémamegoldáshoz kapcsolva:

Probléma: Gyakran leegyszerűsítünk helyzeteket mielőtt a problémát és a célt alaposan megvizsgálánk, és további információkat szerezni be.

- Milyen eséllyel láthatunk neki egy-egy probléma megoldásnak, ha nem előzi meg alapos helyzetfeltárás?
- Mi tart vissza bennünket attól, hogy ezt megtegyük?
- Milyen következményekkel jár mindez a valóban működőképes megoldások keresésekor? (Milyen eséllyel találunk így működőképes megoldásokat?)
- Hogyan lehet ezt a tapasztalatot felhasználni a következő vezetői megbeszélésen?

6. Interkulturális érzékenyítés – sztereotípiák

Probléma: Bizonyos helyzetek, szövegkörnyezet, nevek és szavak/kifejezések gyakran azonnali prekonceptiókat, sztereotípiákat, sőt akár előítéleteket gerjesztenek anélkül, hogy ezt tudatosítanánk, és a tényeket keresnénk.

- Hogyan egyeztetek meg? Mit vettetek figyelembe a sorrend megállapításakor?
- Mi volt a különbség az 1. és a 2. körben elhangzott információk között? Milyen irányba tereltek ezek az információk? (Hogyan változott a szereplők megítélése?)
- Mi lepett meg a leginkább benneteket?
- Mi befolyásolta az egyes szereplőkről alkotott első véleményeket?
- Mi akadályozta a helyzetfeltáró kérdéseket? (Valójában semmi...)

(Milyen emléketek, tapasztalatotok van hasonló helyzetekről? Abban az esetben mi derült ki, ami meglepetést okozott?)

Látható, hogy mindegyik esetben át tudjuk terelni a tanulságokat (a megismert és a megcélzott működésmódot) a napi helyzetekre, példák kérésével, vagy akár egyéni fejlesztési-változtatási ötletekkel. (Eddig ezt tettem, ezentúl...)

A fentiek demonstrálják, hogy minden esetben úgy igazítjuk a feldolgozó kérdéseket, hogy a gyakorlat céljához, ill. a tréning céljához illeszkedjenek. Enélkül a résztvevők nem értik, mit keres ott az adott gyakorlat, ha mégoly szórakoztató is.

Forrás: Máthé Judit gyűjtése saját tréningekből

7. sz. melléklet: Ellenőrző lista

Mit ellenőrizzünk?	Miért fontos? Mi lehet még megoldás?	Mikor?
	I. Jelenléti tréning	
Helyszín és adottságai	Segíthet és akadályozhat. Ha nem a lakóhelyen van, akkor a tréner lejutása is szemponttá válik + gyakorlatok szabad téren.	Már az első megbeszéléseken rákérdezzünk, ha van elképzelés rá (később érdemes fotót is kérni, ha megoldható).
Terem mérete, egyéb adottságai	Az egész tréninget megnehezítheti (túl rideg, túl steril, túl zsúfolt, levegőtlen, sötét, rossz akusztikájú, nem lehet ragasztani a falra stb.), bizonyos gyakorlatokat lehetetlenné is tehet.	Fenti + közvetlenül a tréning előtt is, mert változhat.
Berendezés: asztalok mozdíthatósága, (székek száma)	Nagymértékben akadályoz, ha nem mozdítható, és sok gyakorlat nem hajtható végre emiatt. Ilyenkor a folyosóval tervezünk, vagy kérünk még egy kistermet.	Fenti.
FC-tábla	Jó, ha több is van, de mi is meg tudjuk oldani, ha kell.	Amikor a helyszínen belül a konkrét teremről is van információ.
FC-papír	Kellő mennyiség, biztonsági tartalékkal	Tréning előtt pár nappal
FC-papírok elhelyezhetősége a falon (ajtókon) – fontos, hogy a célok, keretek, szabályok, program végig kint legyenek – ez a probléma egy jó terem is el tud rontani!	A legtöbb helyen már tiltják a kiragasztást, miközben rendkívül fontos, hogy a korábbi/vagy éppen több kiscsoportban használt FC-ok kint maradjanak – falkímélő megoldásokban gondolkodjunk.	Amikor a helyszín már ismert.
Post-itek	Bár semmiségnek tűnik, a helyszínek többségén használhatatlan, kisméretű, vagy csak egyszínű post-itek állnak rendelkezésre – jobb, ha mi visszük.	3 nappal korábban.
Projektor	Általában a helyszín adja, de mi is vihetünk.	Kérdezzünk rá 1-2 nappal előtte, hogy működőképes-e.
Vetítőfelület	Lásd terem adottságai – ha nincs vászon, vihetünk, vagy a falra vetítünk.	10 nappal a tréning előtt.
LCD	Fentiek, a működőképességet és a csatlakozást fontos megkérdezni (pl. régebbi típusú laptopunkhoz kiegészítő is szükséges lehet).	10 nappal a tréning előtt.
Internet, wifi-hálózat és kulcs, adathordozók, operációs rendszer, Google-támogatás	Egyre gyakrabban használjuk a jelenléti tréningeken is, hiánya lehetetlenné tesz gyors és hatékony megoldásokat (pl. Google Questionnaire, Mentimeter stb.).	Amikor a helyszín és a terem ismert, és a megbízó résztvevői listája is fixált (az ő mobiljuk, operációs rendszerük is feltárandó).

Mit ellenőrizzük?	Miért fontos? Mi lehet még megoldás?	Mikor?
	II. Online tréning	
A rendszer megismerése a tréner által (kommunikációs módok és csoportmunkaeszközök, kezelt fájlípusok, jogosultságok és tartalom-megosztási lehetőségek stb.)	Gyakorlás lehetősége, magabiztosság.	Min. 1 hónappal előbb.
A résztvevők ismeretei, készségei a rendszerben	Bár ők egyszerűbb szinten használják, de minimális ismeretek szükségesek.	Kb. 1 héttel előtte ellenőrizzük, ha lehet. Emellett érdemes kicsit korábbi időpontra hívni a résztvevőket, hogy reggel is ellenőrizzük, vagy ezt a plusz időt tervezzük be a tréningbe.
A résztvevők netes kapcsolata, ill. Google-használhatósága	Felkészítés, idővesztés elkerülésére.	Tájékozódni és tájékoztatni őket pár nappal korábban.
Az instrukciók begyakorlása a (rendszer működtetéséhez)	A tréner saját magát ellenőrzi.	1-2 nappal a tréning előtt.
Lásd online tréningeknél (alkalmazások, operációs rendszer, internet stb.)	Lásd online tréningeknél: a tervezett módszer szorosan kapcsolódik ezekhez a tényezőkhöz, hiányuk esetén szükséges a pótlásról gondoskodni.	Amikor a résztvevői lista végleges (ha ez később még változik, újra ellenőrizzük).

Forrás: Máthé Judit gyűjtése

8. sz. melléklet: Hogyan lett a tárgyalástechnikából ügyfélélmény-tréning?

Esettanulmány (saját tapasztalat alapján)

1. Alaphelyzet:

Egy 70 fős, több mint 20 éve sikeresen működő piackutató cég (rendszeres megbízó) két divízióvezetője tárgyalástechnika-tréningre kért fel. A cég legnagyobb szervezeti egységét vezetik közösen, 25 kutató tartozik alájuk. A kutatók egyben projektmenedzserek is, kutatásaiknak nem csupán a szakmai részét végzik, hanem összefogják az összes szükséges belső tevékenységet is, és közvetlen, napi kapcsolatban állnak az ügyfelekkel. Az ügyfelekkel folytatott kommunikáció többszintű, az ügyfelek magas rangú vezetői a kutatócég divízióvezetőivel állnak kapcsolatban, a menedzser szint a kutatókkal tartja a kapcsolatot. A céges prezentációkon (kutatások zárása, eredmények bemutatása) mind a felső vezetői szint, mind a menedzser szint is jelen van az ügyfelek és a kutatók részéről is. A kutatócég erős konkurencia mellett, naponta küzd meg az új ügyfelekért és a régiéket megtartásáért.

Az első megbeszélésen a felvezetés és az ügyféligeny megfogalmazása („tárgyalástechnikai tréning szükséges”) után az alábbi fő kérdések és válaszok hangzottak el (mivel régi megbízó, számos kérdést nem is volt szükséges feltenni):

TRÉNER KÉRDÉSEI/VISZSAJELZÉSEI	ÜGYFÉL VÁLASZAI
Milyen gyakorisággal tárgyalnak a kutatók közvetlenül az ügyfelekkel?	Nem tárgyalnak, mi, a divízióvezetők és a helyetteseink folytatják le az ártárgyalásokat, és kötjük meg a szerződéseket.
Ha ez így van, milyen helyzetben van szükség arra, hogy tárgyalástechnikai készségeket használjanak a projektmenedzserek?	A napi kapcsolattartásban. Pl. volt egy tipikus helyzet, amikor az ügyfél kért valami plusz dolgot, a kutató azt elvégezte, majd így küldte vissza: „Kijavítottam a hibát.” Ez megengedhetetlen, nem is a mi hibánk volt, ezzel a szöveggel alulpozicionál bennünket.
Ha a kutató követi el hibát, akkor mi az ideális kommunikáció?	Akkor sem írjuk ezt le, helyette pl. „elvégeztem a módosítást” lenne a megfelelő kísérszöveg, ami nem azt sugallja, hogy mi folyton rosszszul dolgozunk.
Szóval nem ismerik fel az egyes szavak hatását a kommunikációban. Akkor, ha jól hallom, ez inkább ügyfél-kommunikációt takar. Milyen egyéb területen szeretnétek változást elérni?	Pl.: Nem veszik észre, hogy ha ügyfélnél prezentálunk, nem illik az okostelefonjukat nézegetni. Piszkos cipőben vagy szandálban sem megyünk oda. Olyan maileket írnak, amelyek távol állnak az üzleti stílustól, teletűzdelik emojival, laza, pongyola megfogalmazásokat használnak. Jó, ha egy kapcsolat közvetlen, mégsem szerencsés így levelezni.
Ezek szerint a (digitális) írásbeli kommunikáció üzleti oldala és az üzleti viselkedés is fejlesztendő. Még mit tapasztaltok?	Összességében, mintha nem értenék meg, hogy az ügyfelekből élünk. Folyton azt halljuk, hogy az ügyfél a hibás, aki nehezen elviselhető, aki csak azért van, hogy megakadályozzon a munkában. Eközben erős a verseny, ilyen szolgáltatás mellett átpártolnak a konkurenciához.
Ha jól értem, van egy fáradt, kiegészítőnek tűnő csapat, negatív attitűddel az ügyfelek irányában, annak ellenére, hogy mindenki tudja: ha nincs ügyfél, nincs cég sem, és akkor nem lesz állásuk.	Igen, ezt mintha nem fognák fel... mintha nem éreznék, hogy mi a valódi tétje a dolognak.

TRÉNER KÉRDÉSEI/VISZSAJELZÉSEI	ÜGYFÉL VÁLASZAI
Ti valójában mivel kötittek ide az ügyfeleket?	Vannak olyan szakmai módszerek, amelyeket csak mi használunk, és mindig hozunk újdonságokat is. Azonban hosszú távon akkor maradnak itt, ha a kapcsolat idefűzi őket, ha azt érzik, hogy különlegesekek, nálunk egyedi elbánásban részesülnek, és folyamatosan kapnak valami pluszt is. Mindezt a nemrég folytatott ügyfélelégedettségi felmérésünk is visszaigazolta: nem igazán tapasztaltak a versenytársaktól megkülönböztethető elbánást a részünkről. Mi a márkahűséget kutatjuk, eközben a cégünket mint márkát nem lehet megkülönböztetni a többitől.
Mit jelent a különleges elbánás, amelyet a projektmenedzserek szintjén elvártok?	Az ügyfél személyére hangolódás, problémáik megértése, tanácsadói (és nem végrehajtói) szemlélet és viselkedés, erősebb, de üzletileg is korrekt személyközi kapcsolatok, és egy olyan partneri kommunikáció, ami megmutatja: profik vagyunk, ÉS odafigyelünk rád.

2. **A következtetések és tréneri javaslat** gyakorlatilag azonnal, menet közben megszületett, és elfogadták: ügyfélkezelési tréningre van szükség (amelyet át is nevezünk „ügyfél-élmény” tréninggé, jelezve, hogy a hűség megteremtéséhez nem elegendő „csak” korrekten, a szerződésnek megfelelően és kizárólag szakmai szempontból kezelni az ügyfeleket).

A továbbiakban egy 2 órás workshopban állapotunk meg, amelynek célja a program közös kidolgozása volt. A 2 vezetővel együtt a szakmai-, viselkedés- és attitűdbeli hiányosságokat a tréningen érintendő témákra fordítottuk le, hogy a későbbiekben mindezt tréninggyakorlatokra, tréning helyzetekre, szükséges elméleti hátterekre alakítsam át. A workshopon tehát a célok/üzenet/koncepció és a tematika vázlatos kidolgozása zajlott, az alábbi eredményekkel:

3. Célok:

A résztvevők felé kommunikálandó célokat a két vezető így határozta meg:

1. Üzleti (szervezeti) cél:

- ügyfél-élmény növelése
- ügyfélkiszolgálás színvonalának emelése

2. Munkatársak felé megfogalmazott cél:

- vállalati attitűd (elvárások) megismerése
- eszközök megtanulása
- érzékenyítés

Egymás között az alábbiakban konkretizáltuk, részleteztük és rögzítettük a (résztvevőkkel nem megosztott, de a fentieknek megfelelő) célokat:

A résztvevők a tréning végére jussanak el oda, hogy:

- Az ügyfél fontosságát összekapcsolják a cég stabilitásával, egy olyan munkahely megtartásával, amely szakmai kihívásokat, fejlődést biztosít. (Egyfajta vészcsengő: elveszíthetjük az ügyfeleket!)
- Fedezzék fel az ügyfelek számára értékes márkajellemzőket (a szolgáltatás ügyfél által érzékelt szintjén), és értsék meg, hogy a céget márkaként IS szükséges kezelni, ami együtt jár az ügyfelek számára értékes, a céget más versenytársaktól megkülönböztető jellemzők kialakításával és betartásával,

- Mutassanak befogadást, megértést az ügyfelek problémái és elvárásai irányában, és
- sajátítsák el a különböző ügyféltípusokhoz illeszkedő legfontosabb kommunikációs-kapcsolati elemeket.
- Fogadják el az üzleti viselkedési normáit, ezen belül sajátítsák el az írásbeli (üzleti) kommunikáció alapvető előírásait/szokásait. Ez utóbbi a tréning után követhető nyomon.

Mint látható, sok célnak kellett eleget tenni, azonban ezek nem voltak irreálisak. Sok olyan helyzet állítható fel, amiben több fenti cél is elérhető.

Az üzenetet így fogalmazzuk meg:

„Stabil, érdekes munkám lesz a jövőben is, ha odafigyelek arra, hogy szolgáltatásom mitől lesz az ügyfél számára nem csupán kielégítő, hanem élményszerű is. Ez a szakmaiságon kívül a kapcsolattartás minőségétől is függ, amelyben az ügyfél egyéni tulajdonságait és helyzetét is lényegesen figyelembe vennem.”

Még részletesebben így határoztuk meg:

„Ha nincs ügyfél, nincs vállalat sem. Nekem mint szolgáltatónak, könnyebb lesz az ügyfeleket megtartani, ha megtanulom, mivel lehet élményszerűvé tenni munkakapcsolatunkat. Az ügyfél valójában nem cég, hanem mindig ember, akinek a problémáit fontos megértenem. Ha az ügyfél fejével IS gondolkodom, ha alkalmazkodom kommunikációs stílusához, a kapcsolatunk javul, az ügyfél toleranciája nő, kevesebbet vitatkozunk, az én munkám is gördülékenyebbé válik.”

4. Konceptió:

4.1. Kiindulópont: A márka kontextusa közös nyelvet jelent. Mivel a cég főként márkákat kutat, ezzel a hívószóval könnyebb elérni a résztvevők átkapcsolását egy másik üzemmódba, ezért a vállalatot, ahol dolgoznak, is „márkaként” lenne jó megjeleníteni az ő fejükben is.

4.2. A koncepció alapja: A cél (annak megértetése, hogy ügyfél nélkül nincs vállalat és munka sem) elérése érdekében a résztvevőket minél többször olyan helyzetbe hozzuk, amikor ügyféloldalról szemlélnek egy szolgáltató-ügyfél kapcsolatot. Az ügyfél ember voltát hangsúlyozzuk, annak gondjaival, érzelmi és kapcsolati igényeivel. Mindezt azzal a céllal is tesszük, hogy az élményt összekössük a cég (azaz a munkahely) stabilitásával.

4.3. Bővebben gondolkodva:

Ezt úgy érzük el, hogy először is bemutatjuk az ügyfelek körében történt felmérés sokkoló, váratlan („nincs semmi megkülönböztető jel!”) eredményeit.

Majd számos olyan saját élményt felidéznek, amelyben szolgáltatást vettek igénybe, és összefoglalják elégedettségük okait. Így ügyfélként is megfogalmazzák igényeiket, elvárásaikat.

Ennek alátámasztására röviden megmutatjuk az elégedettség, az örömezőt működését az agyban (a nem várt pozitív meglepetések idegrendszeri hatása), és foglalkozunk az elvárások szintjeivel, amelyek között a rejtett elvárás (amit eredetileg nem is kér, de örül, ha megkapja) kielégítése a döntő.

Az elégedettség érzelmi-kapcsolati szinten dől el, ezért a konkrét eszközök között szerepeltetjük a DISC-tipológiát (mint használati utasítást a különböző ügyféltípusokhoz, sok játékkal és konkrét ötlettel az ügyfél-kommunikáció területén) is.

A kommunikáción belül külön részt képviselnek az üzleti viselkedésre és az írásbeli kommunikációra vonatkozó céges elvárások, normák. Minden elméleti részt összekötünk a napi munkatapasztalatokkal, a cég ügyfeleivel, azaz a konkrét személyekkel.

5. A tematika (az alábbiakban már a közel végleges sorrendben szerepel):

A cég mint márka (az elégedettségi felmérés tanulságai) – az ügyfelek hűségének három fokozata (melyik biztosítja az ügyfél lojalitását?)

A témák összekötése a márkával és a márkahűséggel:

- Az **ügyfélelégedettség** működése és forrásai – az elégedett és a lenyűgözött ügyfél fogalma, a két kategória közötti különbség (a cél a megtartás érdekében: a lenyűgözött állapot létrehozása).
- A **teljesített (objektív) és az érzékelt (szubjektív) szolgáltatási szint** – a pozitív és negatív ügyféltapasztalatok megosztásának gyakorisága másokkal.
- Az **empátia** akadályai (az ügyfél helyzete, nehézségei, a cég ügyfeleire átforgatva).
- Az **elvárások három szintje (implicit, explicit, rejtett)** és megjelenése a piac-kutatói munkában.
- Az örömméret biológiája (agyműködési kitérő).

Az ügyfél működése/kommunikációja (amelyhez előbb a sajátunkra nézzünk rá – lásd DISC és feldolgozás)

A DISC-típusok felismerése és kezelése – mivel lehet lenyűgözni? Mit kerüljünk? (Konkrét ügyfelek mérlegelése, színüktől függő viselkedés: mit tegyek, mit kerüljek X vagy Y ügyféllel kapcsolatban?)

Kommunikáció az ügyfélre (érzéseire, elégedettségére) gyakorolt hatás szempontjából:

- verbális-nonverbális alapok (arányok, összhang)
- az első benyomás jelentősége
- kommunikáció kívánatos gyakorisága, módja az ügyfelekkel (lásd DISC)
- a rossz hírek megfelelő kommunikációja
- írásbeli kommunikáció: üzleti stílus
- üzleti (business-like) viselkedés

6. A lehetséges programelemek gyűjtése után a kiválasztást meghatározta:

- Összesen egy napban gondolkodhattunk (ezért mindent, ami elnapolható volt, 1-1 mondattal érintettünk, és későbbre jeleztünk még egy napot, kifejezetten a panaszkezelésre vonatkozóan).
- A csoport munkatapasztalata (saját tapasztalatok gyűjtésének széles körű lehetősége): két különböző szakmai szintű csoportnak tartottuk meg 1-1 alkalommal, akikhez különböző szintű tapasztalatgyűjtési lehetőség tartozott.
- Minden gyakorlat közvetlenül legyen köthető a napi munkához, ezért...
- ...a leghatásosabb ÉS kevés időt igénylő „aha”-gyakorlatok legyenek túlsúlyban, mert a munkatapasztalatokra, ötletekre és a gyakorlati alkalmazásra akartuk fordítani a nagyobb időkereteket (pl. saját ügyfelesetek, nyertes megoldások a múltban, vagy feladat: rossz hír bejelentése, megfelelő fellépés – az öltözködés szintjén is –,

- ill. kommunikáció-érvelés a különböző DISC-színű ügyfelek felé, szóban-írásban stb.).
- A résztvevők várható fáradtsága (és egyéb leterheltségei) miatt sok szórakoztató elemet is kerestünk (pl. az egyes DISC-típusú ügyfelek bemutatása szerepjátékkal, ügyfél megszemélyesítése tárgyakkal-eszközökkel stb.).
7. **A forgatókönyv** messze áll az NKE sablonjának előírásaitól (a tréninget a trénerrel együtt tartó két vezető kérésére az alábbi struktúrában és feltűnő színekkel készült, melyben azt is jelöltük, ki melyik részt tartja) – számukra így volt átlátható. Ez is jól példázza azt, hogy számtalan sémából dolgozhatunk, csak forgatókönyv nélkül nem dolgozhatunk. A célok ebből most kimaradtak, mert amikor együtt mentünk végig a tervezésen, ellenőriztük is azokat. A szerepek szétosztása viszont kulcskérdés volt.

Modul/Idő	Téma	Altémák	MJ: elmélet, modellek, gyakorlatok	„V1-V2” példák (a 2 vezető)	Segédeszköz
9.00–	Megnyitó	időkeret, program	X		FC
	Tréningcélok	Miért fontos ez? Kapcsolódás a felméréshez		a célok ismertetése	célok FC-n
	2 alapozó mondat				2 dia – V1
9.15–9.25	Gyors megegyezés	Ígéreték és elvárások 3-3/KCS	Kiscsoportban összegyűjtik + tréneri kiegészítés	kiegészítik	FC, post-it, filc
	I. A minőségi szolgáltatás, mint „élmény”				
9.25–9.30	Ki az ügyfél?		provokatív idézetek – egyértelmű? + ide-oda állj		ppt 3.
9.30–9.40	A „jó szolgáltatás” + saját célok kijelölése	elvárásaink a szolgáltatókkal szemben (+ egyéni célok kijelölése intim)	saját példa: amikor én vagyok az ügyfél... gyűjtés + Te hol tartasz ebben? 1–10 skála + fogalmazd meg a saját célokat – intim!	Ha kimarad valami a gyűj- tésben, ami fontos, kiegészítik.	FC-re írni (MJ) ppt 4.
9.40–9.50	Az ügyfelek hűségének 3 fokozata			eredmények prezentálása / példák V1	5.
10.00–	Ügyfélszempontok Ellentmondás a két félnél: Teljesített vs. érzékelt szolgáltatási szint	Mitől függ? felmérések: Ami fontos az ügyfélnek: empátia, kooperáció a cégen belül, szakmaiság Miből látni a hiányát?	Körkérdés: hogyan, miből érzékeli ezeket az ügyfél? Ők mondanak példákat	Kiegészítő példák (ha szükséges) IMPROVIZÁCIÓ - V1–V2	ppt 6–12.
	Empátia	Rajzoljunk – rövid empátia-gyakorlat	+ Miből érzékeli az ügyfél az empátia hiányát? körkérdés	Kiegészítés: V1–V2	ppt 13–14.

Modul/Idő	Téma	Altémák	MJ: elmélet, modellek, gyakorlatok	„V1-V2” példák (a 2 vezető)	Segédeszköz
	Az elégedettség mértéke	Mi a különbség az elégedett, és a lenyűgözött ügyfél között?	Melyik fog ajánlani?	Nehézség: bővült a viszonyítási alap, azaz a konkurencia V1	ppt 15.
10.10–	Ügyfelek alapelvárásai	Honnan érkeznek ezek?	Korábbi tapasztalatok, másoké ugyanitt, saját tapasztalatok máshol, ill. az ügyfeleknek tett ígérek	Benchmark kiszélesedett, vizualizáció sebessége V2	ppt 16.
10.15	Az elvárások 3-as szintje	implicit/ explicit/ rejtett	Saját példák gyűjtése szolgáltatókkal kapcsolatban különleges elégedettségre (Mit tett a szolgáltató, amivel kellemes élményt okozott?)	Példák a cégnél: Mi hova tartozhat? 3 KCS-ban (1-1-1)??	ppt 17–18.
	Az elégedettség és öröm biológiája	Elégedettség és agyműködés	Örömrzet jelentkezése a középagyban	Összekapcsolás az ügyfél-loyalitás szintjeivel Ki és mivel okozhat meglepetést az ügyfélnek? Hogyan gazdálkodjunk a meglepetésekkel? példák a cégnél körkérdés + kiegészítések	ppt 19–21.
	Az elvárások 3 szintje a piackutatásban	Mi tartozik az egyes szintekhez a mi munkánkban?	körkérdés, v. KCS	kiegészítés V1–V2	ppt 22.
	Márka touchpoint (hol kapcsolódik az ügyfél a céghez mint márkához?)	Mi ebben a projektvezető/kutató szerepe?		V1-V2	ppt 23.

Modul/Idő	Téma	Altémák	MJ: elmélet, modellek, gyakorlatok	„V1-V2” példák (a 2 vezető)	Segédeszköz
	Tapasztalatmegosztás	Hány emberrel osztja meg az ügyfél a neg/poz tapasztalatot?	körkérdés és tapasztalati tények	Példák, ha szükséges.	ppt 24.
10.40	SZÜNET	SZÜNET	SZÜNET	SZÜNET	SZÜNET
	II. Az ügyfél működési módja				
11.00	Ahhoz, hogy megismerjük az ügyfelet, előbb nézzünk rá a saját működésünkre...	A 4 személyiség/viselkedéstípus Bevezetés: alap személyiségjegyek + tanult viselkedések és jelentőségük DISC: Marston modellje	DISC-tesztkitöltés és az eredmények prezi/kiscsoportos munka Miből látod a másik ember típusát? szintézis: a 4 típus azonosságai és különbségei (igények, aggályok, komfortzónák)		ppt 25–26. teszt ppt 27. ppt 28–30 alapok ppt 31–37. színek ppt 38–68.
	híres emberek, alakok	hova (DISC) sorolnád?	körkérdés v. KCS összefoglalás/LEGO-demo		ppt 69–70. ppt 71–72.
	levelek a 4 típustól	melyik típus írta?	KCS		4 levél, H/O
12.15–	EBÉDSZÜNET 45 P	EBÉDSZÜNET 45 P	EBÉDSZÜNET 45 P	EBÉDSZÜNET 45 P	
13.00–	Ügyféltípusok a DISC alapján	Miből látod a típust?	kiscsoportos „felismerési gyakorlat”	a kiscsoportokat segítik	
		saját ügyfelek típusokba sorolása	KCS + bemutatják több, azonos típusba tartozó ügyfelet „összeolvasztanak”, ha nincs közös ügyfelük	példák a cégnél	ppt 73–74. 18 szempont, H/O

Modul/Idő	Téma	Altémák	MJ: elmélet, modellek, gyakorlatok	„V1-V2” példák (a 2 vezető)	Segédeszköz
		játék: ismerd fel! a típusok nehézségei és kezelésük	4 szín – 4 párbeszéd, piackutatási téma Találják ki, milyen színű volt az ügyfél!	DEMO-játék lásd külön + saját konkrét ügyfelek – konklúziók a kezelésben – mit igen, mit ne tegyél, mondj, írd, stb. az egyes típusoknak + PÉLDÁK!	FC-n gyűjteni a 4 szín szerint ppt nincs
		viselkedési igények és ajánlások az egyes típusoknál	KCS: minek örül, mit nem szeret?		ppt 75– 89.
	III. Ügyfél-kommunikáció & ügyfélelégedettség				
14.00–	Verbális-nonverbális komm. alapok	A kommunikációs torony (%-os arányok a küldött és fogadott üzenetnél)	személyes/telefonos/írásbeli		ppt 91–93.
14.15–	Első benyomás jelentősége	min. 70%, első pozitív semlegesítése? 3-4 neg/ első neg. semlegesítése: 8-10 pozitív!	aha-gyakorlat (holdudvarhatás)	story: első benyomás konkrét ügyfélnél + a kapcsolat alakulása neg-ból poz, és/ v. fordítva	ppt 94–95.
14.30–		a lehető legpozitívabb első benyomás biztosítása	a 4 ügyféltípusnál	előzetes felkészülés az ügyféltípustól: cég, márkák, + a személy Hogyan? - példák	ppt 96–97.

Modul/Idő	Téma	Altémák	MJ: elmélet, modellek, gyakorlatok	„V1-V2” példák (a 2 vezető)	Segédeszköz
14. 45–	Alul- és felülpozicionált kommunikáció	a pozicionálási szándék felismerése, elhárítása – a védekező magatartást indukáló megfogalmazások semlegesítése	példák: tipikus mondatok + átfogalmazás, napi kommunikációban <i>Hogyan jelentkezik ez az ügyfeleknél? Mivel tudom már eleve alulpozicionálni magam?</i>	saját példák, ügyféllel: mit írjunk, mit ne? pl. „kijavítottam a hibát”... IMPROVIZÁCIÓ	ppt 98–106.
15.00–	SZÜNET	SZÜNET	SZÜNET	SZÜNET	
15.20–	Érveléstechnika	érvfajták + haszonérvelés	példák, gyakorlás napi példán keresztül	IMPRO: haszonérvekre példák V1	ppt 107–111.
15.40–	Jó hír – rossz hír kommunikációja	technikai alapok: – a szendvics-modell (POZ-NEG-POZ) – a jó sulykolása + hogyan értük el? mit tettünk érte? (saját/céges érdek)	egybevonva: jó hír/rossz hír + érvelés, 4 szín/4 csoport <i>Hogyan jelentsd be a 4 típusnak? 4 helyzet, húznak, v. választanak</i>	+ a gyakorlat megbeszélése után példák arra, hogyan lehet a rosszat jóként feltüntetni – V2 megoldásai A 4 HELYZETRE	a 4 példa ki-nyomtatva + 4 szín a húzáshoz ppt 112–118.
16.00–	Proaktivitás	Összefüggésben a jó/rossz hírrel: Mikor, milyen gyakran hívd az ügyfelet? + a 4 típusnál mi az igényük?	Általában + az egyes DISC típusokra jellemző igények +Pl.: Pavlov kutyája: ne csak akkor keresd, ha baj van!	céges példák	
16.10–	Írásbeli komm.	tipikus (mail)hibák KCS munka, közös javítás	hibafelismerési gyakorlat/verseny előre megírt, hibáktól hemzsegő mail alapján	a napi munkához kapcsolódó mail ld. külön	ppt 119–120.
		további fontos mail-szabályok, kerülendő megoldások		rövidség – nincs görgetés – aktualizált tárgy – szia + név – „puszi/hello” stb. – emoji	FC-re gyűjteni + ppt 121.

Modul/Idő	Téma	Altémák	MJ: elmélet, modellek, gyakorlatok	„V1-V2” példák (a 2 vezető)	Segédeszköz
16.30	Összefoglalás: Arany-szabályok az ügyfél-kapcsolatban	Mit tegyél, mit ne tegyél soha?	ismétlő kiscsoportos gyűjtés a tréningen hallottak alapján	kiegészítések + súlykolás + még amire nagyon vigyázunk, pl. mobilhasználat ügyfél jelenlétében + más konkrét, kerülendő példák szellemesen szemléltetve	ppt 122–123. + FC-re gyűjteni
16.50	Zárás	Zárókör: megélés, és a legfontosabb személyes tanulságok 1-1 mondat	tréneri kiegészítés	tréneri kiegészítés	Összes FC-t lefotózni, kiküldeni

IRODALOMJEGYZÉK

- BAJNOK Andrea – KORPICS Márta (2022): *Hospitálás*. Közszolgálati kompetenciafejlesztő tréner szakirányú továbbképzési szak, NKE, Budapest.
- BELÉNYESI Emese (2022): *Stratégiaalkotás workshop technikákkal*. Közszolgálati kompetenciafejlesztő tréner szakirányú továbbképzési szak, NKE, Budapest.
- BELÉNYESI Emese (2020): *Közigazgatási szervezeti kultúra*. Közszolgálati kompetenciafejlesztő tréner szakirányú továbbképzési szak, NKE, Budapest.
- BERTA Judit (2022): *Pszichológiai ismeretek és tréneri önismeret*. Közszolgálati kompetenciafejlesztő tréner szakirányú továbbképzési szak, NKE, Budapest.
- CSETNEKI Csaba – KAJTÁR Edit – SZERDAHELYI Emőke (2021): *Szupervízió, esetmegbeszélés, coaching*. Közszolgálati kompetenciafejlesztő tréner szakirányú továbbképzési szak, NKE, Budapest.
- KAJTÁR Edit – ROBERTS Éva (2021): *Tréneri módszertan*. Közszolgálati kompetenciafejlesztő tréner szakirányú továbbképzési szak, NKE, Budapest.
- KAJTÁR Edit – STRÉHLI-KLOTZ Georgina (2021): *Szakmai önismeret*. Közszolgálati kompetenciafejlesztő tréner szakirányú továbbképzési szak, NKE, Budapest.
- KASZÁS György (2011): *Gondolkodjunk, mert vagyunk!* HVG kiadó, Budapest.
- KRISKÓ Edina (2021): *Kommunikációelmélet*. Közszolgálati kompetenciafejlesztő tréner szakirányú továbbképzési szak, NKE, Budapest.
- KRISKÓ Edina (2022): *Szakmai szerepismeret-útmutató a sikeres tréneri működéshez*. Közszolgálati kompetenciafejlesztő tréner szakirányú továbbképzési szak, NKE, Budapest.
- KRISKÓ Edina – BAJNOK Andrea (2021): *Co-tréneri gyakorlat tantárgy, háttéranyag*. Közszolgálati kompetenciafejlesztő tréner szakirányú továbbképzési szak, NKE, Budapest.
- LIGETI György (2011): *Úristen, megint tréning!* M-ÉRTÉK Kiadó, Budapest.
- MÁTHÉ Judit (2010–2019): *Vezetői tréningek háttéranyagai*
- O'CONNOR, Joseph – SEYMOUR, John (2000): *NLP trénereknek*. Bioenergetic Kiadó, Budapest.
- RUDAS János (2016): *Delfi örökösei – Önismereti csoportok – elmélet, módszer, gyakorlatok*. Oriold és Társai, Budapest.
- RUDAS János (2009): *Javne örökösei – Fejlesztő tréningcsoportok – elvek, módszerek, gyakorlatcsomagok*. Lélekben Otthon Kiadó, Budapest.
- SCHMIDT, Thomas (2009): *Konfliktuskezelési tréninggyakorlatok*. Z-Press Kiadó, Miskolc.
- SCHULZE-SEEGER, Jürgen (2009): *Trénerek módszertani kézikönyve*. Z-Press Kiadó, Miskolc.
- <https://wikiszotar.hu/ertelmezo-szotar/Koncepci%C3%B3> Utolsó letöltés: 2022. 05. 30.
- <https://idegen-szavak.hu/koncepci%C3%B3> Utolsó letöltés: 2022. 05. 28.

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 978-963-498-516-7 (PDF)