

SZAKMAI SZEREPISMERET

ÚTMUTATÓ A SIKERES TRÉNERI MŰKÖDÉSHEZ

*Közszolgálati kompetenciafejlesztő
tréner szakirányú továbbképzési szak*



Kriskó Edina



A Nemzeti Közsolgálati Egyetem kiadványa.

Szakmai szerepismeret

Útmutató a sikeres tréneri működéshez

Szerző:

© Dr. Kriskó Edina PhD

Szakmai lektor:

Máthé Judit

A kézirat lezárásának dátuma:

2022. június 30.

Kiadó:

© Nemzeti Közsolgálati Egyetem,
Közigazgatási Továbbképzési Intézet, 2022

Felelős kiadó:

Prof. Dr. Kis Norbert
rektorhelyettes

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

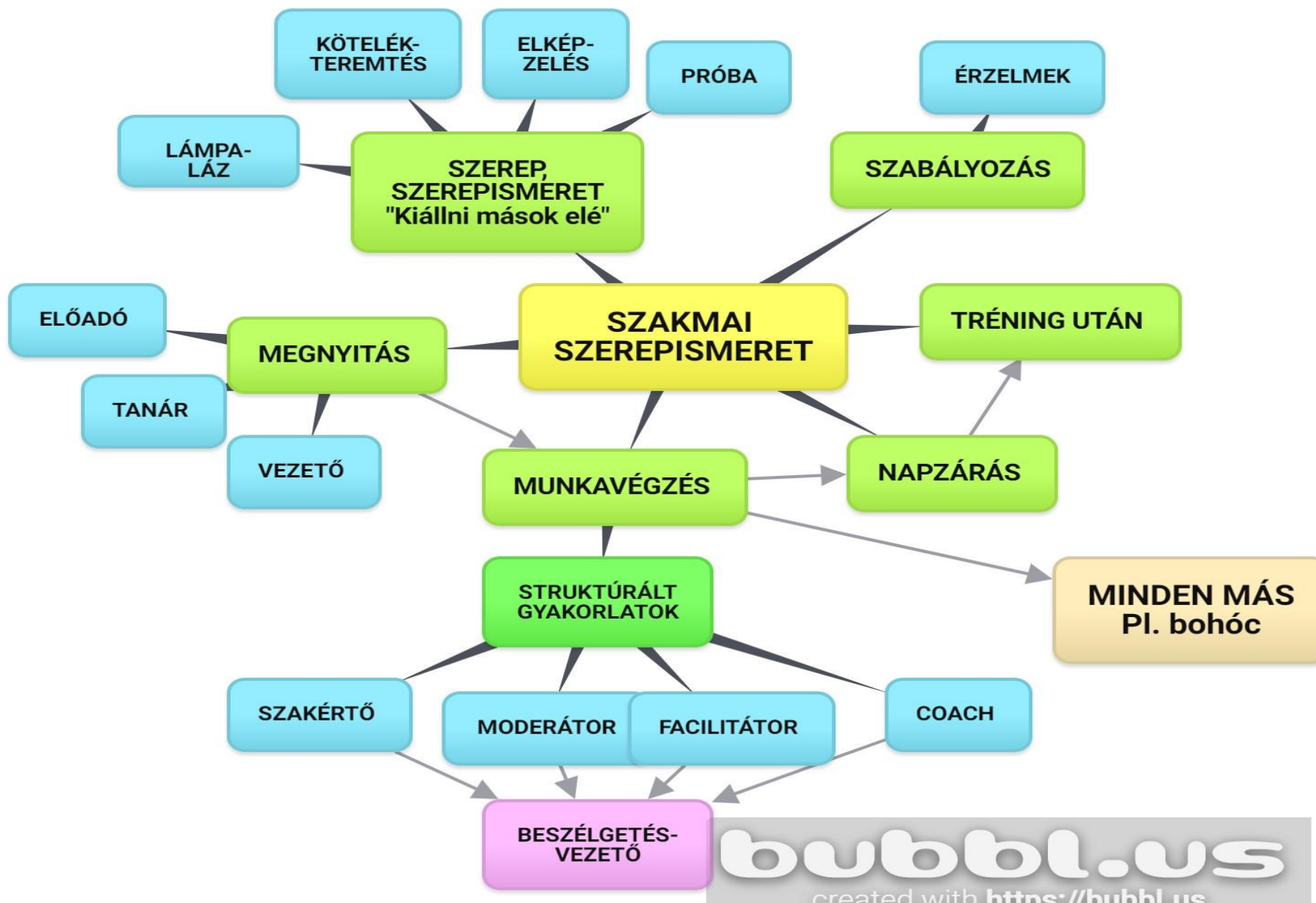
TARTALOM

1. Előszó	7
1.1. Kiknek és miről szól ez az útmutató?	7
2. Szerep, szereplés	8
2.1. A lámpaláz.	8
2.2. Kötelékteremtés.	9
2.3. A képzelőerő	11
2.4. A tréneri bemutatkozás	12
3. Szerep és felelősség	15
3.1. Üdvözlés, napnyitás.	15
3.2. A munkavégzés vagy teljesítés fázisa	17
3.2.1. <i>Strukturált gyakorlatok</i>	17
3.2.2. <i>Szakértő</i>	18
3.2.3. <i>Moderátor</i>	19
3.2.4. <i>Facilitátor</i>	19
3.2.5. <i>Mediátor</i>	20
3.2.6. <i>Coach</i>	21
3.2.7. <i>Beszélgetésvezető és bohóc</i>	21
3.2.8. <i>A segítő attitűd</i>	22
3.3. Napzárás, a kötelék elvágása.	24
4. Összefoglalás	27
4.1. A tréner szerepei és eszközei – összefoglaló táblázat	27
5. Fogalomtár	34
6. Irodalomjegyzék	35



Copyright: Máthé Judit





A mellékelt szakanyagban az alábbi ikonok segítik az eligazodást:

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

1. ELŐSZÓ

1.1. Kiknek és miről szól ez az útmutató?

Az összefoglaló, amit az Olvasó a kezében tart a Közszolgálati kompetenciafejlesztő tréner szakirányú továbbképzési szak hallgatói számára készült azzal a céllal, hogy tanulmányaik derekán összefogja a tréneri jelenlét és működés írott és íratlan szabályait, a csoportmunkát támogató kommunikáció szakmai közmegegyezésen nyugvó elveit. Teszi ezt azzal a céllal, hogy támogassa a tréneri kiállást, az egyéni tréneri karrierút megtervezését. Kiegészítést nyújt az olyan tantárgyak során már elsajátított ismeretekhez, mint a Tréneri készségek és technikák, a Tréneri módszertan vagy a Tréneri önismeret. E tárgyak során a hallgatók már megtanulták, mi a tapasztalati és élményalapú tanulás lényege, milyen módszerekkel dolgozik a tréner, hogyan épít fel egy tréningfolyamatot a megrendelői igények és a képzési célok tükrében. A Tréneri önismeret órái rávilágítottak a folyamatos önreflexió fontosságára, támogatták a hallgatókat tréneri identitásuk megtalálásában, formálásában.

A Szakmai szerepismeret tantárgy abban kíván segítséget nyújtani, hogy a hallgatók új trénerszerepüket sikerrel menedzseljék a mindennapokban, kapcsolódó új feladataikat sikerrel illesszék a már meglévők közé. Éppen ezért a tréner hitelességét és jóllétét állítja a középpontba a kurzus, a tréneri működés viselkedéses jegyeire, a kommunikatív megnyilvánulásokra és a határok kijelölésére helyezi a hangsúlyt. Legyen szó bár kompetenciahatárokról, az én hatáiról vagy az interakciók, színterek, eszközök, célok hatáiról, fel kell ismernünk, hogy ezek adják a tréneri munka valós keretét. Korlátot jelentenek, de egyúttal stabilitást, biztonságot hoznak a feladatvállalásokba. Egyik trénerkollégámat idézve, a folyamatos tanulás és élménykeresés, a szakmai fejlődés és tapasztalatszerzés vagy máskor a kreatív alkotás, innováció és útkeresés közepette meg kell találni „az utazósebességet”. Értette ez alatt azt a működésmódot, amelyet a tréner hosszú távon tartani tud, amelyben kiteljesedik, és magas szintű eredményeket ér el csoportjaival a túlterhelés és kiégés veszélye nélkül. A tananyag nem hivatalos címe tehát sokkal inkább úgy hangozna, hogy „Tanulom a szerepemet”, vagy haladóknak „Még mindig, minden nappal tanulom a szerepemet”.

2. SZEREP, SZEREPLÉS

Ebben a fejezetben a tréner belépésének mozzanatát és az idegenség lebontásának állomásait tárjuk fel. Megnézzük, hogyan küzdhető le a szorongás, valósítható meg a helyzet és a tér uralása túlzott dominanciátörekvések nélkül, hogyan jöhet létre a kötelék a tréner és a csoport között.



2.1. A lámpaláz

A jó tréner várakozással tekint az előtte álló feladatra, érdeklődve áll a program elé és nyitottsággal fordul a résztvevőkhöz. Talán nem szoktuk ezt a szót használni, de maga is belemerül a folyamatba, amint azt a résztvevőktől elvárja. Szem előtt tartja, hogy a lényegi (jelentéssel bíró, tapasztalati) tanulásban az egész ember – érzelmeivel és gondolkodásával együtt – vesz részt. Ez a tanulás nem steril, nem céltalan, nem felejthető ismeretanyag betöltése fejekbe, hanem érdeklődésalapú, megértésre törekvő és nagyon is személyes. Célja pedig változást előidézni a résztvevők viselkedésében, attitűdjében és személyiségében. (Rogers-Freierberg 2007, 70.) Nem csoda hát, ha a jó tréner minden tréningje előtt lámpaláz.

Hogyan győzhető le a lámpaláz? Elsősorban felkészüléssel, rutinokkal és kapcsolódással, kötelékteremtéssel. Csökkenni fog az idegesség, ha időben elkészül a tréner a tananyaggal, saját tréneri segédletei (forgatókönyv, prezentáció, személyes szakmai jegyzetek és puskák) rendelkezésre állnak, a kiosztandó handoutok jó minőségben és kellő számban ki vannak nyomtatva, ha az előzetesen egyeztetett feltételek (résztvevők száma, helyszín, berendezés, időkeret) fennállnak. Kialakítható a biztonságos tréneri tér az ún. területfoglaló magatartással vagy területi rítussal is, ahová és ahogyan a tréner elhelyezkedik, kipakolja a segédeszközeit, kijelöli az ő „birodalmát”. Valakinek a tulajdona és az általa rendszeresen használt tér ugyanis éppúgy magánterületnek számít, mint személyes légbuborékja. (Pease–Pease 2012) A tréner területfoglalásával tehát dominanciát is mutat egyúttal, és jól érzékelhető fizikai határokat jelöl ki.

Fizikailag jelezzük, hogy mi a miénk

„Ha valakinek vagy valaminek nekidőlünk, azt jelezzük, hogy jogot formálunk az illető személyre vagy tárgyra. [...] Azzal, hogy megfogja a tárgyat, voltaképp testi kiterjesztésévé avatja, ezzel jelzi másoknak, hogy az övé.” (Pease–Pease 2012, 283.)



- Ne álljunk az ajtóban!
- Ne nyúljunk hozzá mások holmijához, ha arra nem kértünk előzetesen engedélyt!



Az ajtónállók a legtöbb ember számára tudat alatt megfélemlítők. Ha valaki a tulajdonukat érinti, (tudat alatt) szintén fenyegető magatartásként értékeljük. Legyünk tehát óvatosak a terem be- vagy átrendezésekor az útban lévő kabátokkal, táskákkal, jegyzetfüzetekkel és más, a résztvevők tulajdonát képező tárgyakkal, vagy a már lefoglalt székekkel például!

- Figyeljük meg a résztvevők területi rítusait, meg fogja mutatni dominanciátörekvésüket.
- Figyeljük a résztvevők területi magatartását a tréning során, észre fogjuk venni, hogyan változnak a személyközi viszonyok, milyen mértékben épül a bizalom.

Valahová tartozás¹

Mindenki vágyik rá, hogy tartozzon valahová, hogy részvétele számítson, másokéval egyenértékű legyen. A tréner teremtsen közös alapot a mindenkinek megadott tisztelettel, az elkészített vagy elkészítendő névkártyákkal, és mindenkire ugyanazon a hangon szóljon.

2.2. Kötelékteremtés

Kohlrieser szerint minden kapcsolatunk, legyen az bár futó ismeretség vagy tartós személyes kapcsolódás, a kötelékciklus mintázatát követi. Eszerint minden emberi interakciónkban a kötődés, a kötelékteremtés, a szeparáció és a gyász fázisait járjuk végig. Az első lépésben a fizikai közelség megteremtése zajlik, amelyre önkéntelenül is programozva vagyunk. (Jól tudjuk, hogy az elszigeteltség testi és lelki problémák forrásává válik.) Mások közelében akarunk lenni, társaságra vágyunk, részeseivé kívánunk válni interakcióknak, kapcsolatrendszereknek. Ezt követi a pozitív kapcsolatok kialakítása az érzelmek kicserélése révén, amely kölcsönhatás egyúttal energiacsere is. Ez olyan állapot, amelyet a kölcsönösség, a tartósság, a mélység és az előbbiekből következően az érzelmi bevonódás jellemez. A tréner e kötelékteremtésben két szinten is jelen van: egyrészt saját maga alakít ki köteléket a csoporttal, másrészt a csoport tagjait ösztönzi ilyen kötelékek építésére a gyakorlatok, feladatok által. Az első erre való felhívásai a bemutatkozó gyakorlatok és jégtörések során történnek meg. Ha ez megvalósul, a résztvevők képesek egymást inspirálni és motiválni. (Persze nem mindenki és nem mindig egyforma mértékben képes részt venni ebben a folyamatban.) A szeparáció a kötelékteremtés megszakadása, egy átmeneti állapot, ami lehet csalódás, frusztráció, veszteség, távozás, jószérével bármi, ami megbontja a kölcsönös érzelmi jelenlétet, megosztást. Ezt követi a gyász fázisa, a tulajdonképpeni elengedés, a búcsú, a veszteségfeldolgozás, amely megint csak egyéneként eltérő jellegzetességeket mutat. (Kohlrieser 2013, 67–71.) Olyan körfogás ez, amelyet a trénernek nemcsak a csapatépítő tréningeken kell figyelembe vennie, hanem minden alkalommal, mikor egy csoporttal kapcsolatba kerül.

¹ A keretben megjelenő érzelmek itt és a továbbiakban a <https://trainingindustry.com/articles/strategy-alignment-and-planning/8-emotions-to-leverage-in-your-training/> nyomán kerültek az anyagba. (letöltés ideje: 2022. május 10.)



1. sz. ábra: A kötélciklus

Forrás: saját szerkesztés Kohlieser 2013, 70. nyomán

Miért fontos a kötélekteremtés? Mert segít az ún. biztos bázisok kialakításában. Ezek a kötélek konkrét formái, megtestesülései a csoportban. A biztos bázisok erősítik azt a hitet, hogy bízhatunk az emberekben, a világban. Ilyen légkörben szabadon merünk kísérletezni, felfedezni, bátorítólágnak hatnak ránk. Mindez megalapozza önbecsülésünket, segíti identitásunk felfedezését és megélését, konstruktív részvételre ösztönöz minket a társas kapcsolatokban. (Kohlieser 2013, 110.)

- Tévhit, hogy kötéleket csak olyan emberekkel tudunk kiépíteni, akiket kedvelünk.
- A csoportban a kötélek megszakadásának jele lehet a stressz, az agresszió, a konfliktusok megjelenése és a teljesítmény romlása is.



Megválaszolásra érdemes kérdések:

- Milyen könnyen teremtek kötéleket a másik embernek és a szituációnak megfelelő módon?
- Hogyan tudnám ezt a képességemet fejleszteni?
- Hogyan kezelem a szeparációt (kapcsolati dinamikák változását), az elutasítást vagy a kudarcot?
- Tudatában vagyok-e a gyásznak, ki tudom-e fejezni? Hogyan épülök fel a veszteségből?
- Milyen gyorsan teremtek új kötéleket a veszteségek, lezárások után?
- Milyen eszközeim vannak csoportvezetőként, hogy beavatkozzam a csoportműködésbe a pozitív érzelmi töltésű kötélek kialakítása érdekében?
- Az általam ismert és használt gyakorlatok hogyan segítik elő a kötélekteremtést?





A dialógus jelentősége

„Nem lebecsülendő a kötelékteremtő és konfliktusfeloldó ereje annak a gazdagító belátásnak, amelyet a két ember között vagy egy csoporton belül létrejött, nyílt szívvel és tudattal zajló dialógus eredményez.” (Kohlrieser 2013, 17.)

Segíthet az ismeretlen csoporttal szembeni feszültségeink leküzdésében, ha már a tréning előtt elkezdjük a kapcsolatépítést, fogadjuk az érkezőket. Ez lehet a legelemibb köszönés, a tekintetkontaktus felvétele, bemutatkozás és egy hangulatoldó mondat, hellyel kínálás vagy kérdés, máskor egy mosoly. Mosoly útján közöljük a másikkal, hogy nem fenyegetjük őt, nincs mitől tartania. Ráadásul kutatások bizonyítják, hogy a mímelt mosoly is kiváltja a mosolyválaszt, ami pozitív érzelmeket kelt. Minél többet mosolygunk, annál pozitívabban viszonyulnak hozzánk mások. Kivételt képez ez alól, ha női tréner erős dominanciátörekvsű férfi résztvevőkkel találkozik, olyankor a kevesebb mosoly nagyobb meggyőzést érhet el (Pease–Pease, 2012, 82.)

Ha már úgyis illik köszönnünk az éppen érkezőnek, ragadjuk meg az alkalmat, hogy néhány személyes mondatot váltunk az illetővel! Az őszinte érdeklődés mindenki számára jelenléte tudomásulvételét, a felé való nyitottságot és személye iránti figyelmet tükrözi, amely önkéntelenül is meglelégedéssel tölti el.

Fogékonyság

A tréner mutasson empátiát a résztvevők iránt, ismerje fel, hogy számukra milyen kihívásokat jelent(het) a tréning. Legyen belátó a szorongásaikkal és küzdelmeikkel kapcsolatban!

2.3. A képzelőerő

Számos példát találunk arra, hogy a képzelet erejével, belső látásunk segítségével rögzíthetjük és elérhetővé tehetjük a kitűzött célokat. Segítségünkre lehet tehát a kezdeti akadályok leküzdésében a vizualizálás vagy mentális képalkotás. Ha a legaprólékosabban elképzeljük, hogyan fogunk kiállni mások elé, mit fogunk viselni, milyen lesz a frizuránk, asznapi hangulatunk, milyen szavakkal nyitjuk meg a tréninget, nem fog váratlansága révén az ismeretlenség, bizonytalanság erejével hatni ránk a helyzet. Agyunk számára ekkor már ismerős lesz a kihívás, felidézhető lesz az elérni kívánt állapot és az odavezető út. (Kohlrieser 2013, 58–60) Nem mindenható eszköz, de sokak számára a sikerhez vezető út záloga.

- Tervezd meg a szereplésedet.
- Legyen róla egyfajta mentális film a fejedben.
- A felkészülés, mentális képalkotás során hagyd, hogy a vágyaid, az elérni kívánt siker vezéreljen.
- A vizualizálás során ne feledkezz meg a praktikus szempontokról.



Remény

A tréner táplálja a résztvevők reményeit, nyújtson távlatot, és mutasson rá, mi lehet a résztvevők haszna a program elvégzéséből! Mondja ki, mivel lesznek többek, mint a program elvégzése előtt, és mi jelenthet olyan kihívást, amiért érdemes elhagyni a kényelmet, kilépni a komfortzónából. A tréner fejezze ki a csoportba vetett bizalmát!

2.4. A tréneri bemutatkozás

Itt most a csoport előtti bemutatkozásra gondolunk, arra, ahogyan a tréner pozicionálja magát. Célszerű, ha bemutatkozásában a tréner kapcsolódik a tréning témájához, azzal kapcsolatos tapasztalati bázisára utal, és (ha van előzetes információja) felmutat valamilyen közös jegyet a résztvevői csoporttal (pl. ő is dolgozott korábban ügyfélszolgálati munkakörben, a közszolgálatban vagy nagyvállalati környezetben stb.). Mindössze 7 másodperce van arra, hogy a róla kialakuló benyomást a pozitív megítélés irányába vigye. Az elsőként szerzett információ gyakorolja a legnagyobb hatást az összbenyomásunkra. (Atkinson et al. 2003) Ezt követő megnyilatkozásai már csak e kezdeti benyomás megerősítései lesznek (ez az ún. megerősítési torzítás²). Ezért sem mindegy például, hogy melyik végzettségét vagy szerepét rangsorolja előre, s mivel zárja a bemutatkozást. Népszerű, bár viszonylag kötött technika, hogy a tréner mint egy történet főhőse mutatkozik be (storytelling). Ekkor rövid elbeszéléséből kiviláglik, hogy milyen kacskaringós út vezetett odáig, mire belőle a csoport előtt álló szakember lett, beszámol a szakmai kihívásokról és akadályokról, amelyeket le kellett győznie. Ezzel fordul rá a kötelékteremtésre, amely során rámutat, hogy jelenlétével, iránymutatásaival a résztvevők személyes céljainak elérését kívánja támogatni, szerepe és működésének lényege ez.

A résztvevőket is bevonó bemutatkozási technika az ún. titokszendvics (Besnyi et al. 2021., 161.), amikor a tréner szavakat, számokat, képeket, szimbólumokat villant fel a saját életéből és arra kéri a csoport tagjait, hogy kapcsolódjanak azokhoz: mondják el, mit jelent számukra az adott dolog. (Pl.: a 17-es szám lehet egy házasságkötés dátuma, másnak a gyermeke születésnapja vagy épp egy személyes rekord stb.) E módszer előnye a résztvevők megszólítása, játékba hívása és közös pontok megtalálásának lehetősége; hátránya, hogy a tréner „történetét” számos alkalommal megszakítja egy oda illő vagy éppen nagyon is távolra vezető személyes beszámoló. Ez a technika dinamikailag is kihívást jelent, és a figyelem, illetve az elhangzó információk követése tekintetében is. Motivált csoport esetében viszont nagyon erős késztetéseket indít a kapcsolódásra, aminek jótékony hatása a teljes tréningfolyamat (érzelmi) megalapozása szempontjából döntő lehet.

Létezik az előzőeken túl a teljesen szabad stílusú bemutatkozás, amely során a tréner tetszőlegesen választ egy anekdotát vagy történetet, akár napi aktualitást vagy kérdést felütés gyanánt, és a „horg” bekapása után tér rá saját személyére, felkészültségeire. Feltétele, hogy a tréner merjen, szeressen improvizálni. Használhatók vizuális horgok, híryanagyok, viccek, bármi, ami a jelenlévőket az „itt és most”-ba hívja.

Evidencia, hogy ahogyan a tréner pozicionálja magát, úgy viszonyulnak hozzá a résztvevők. Éppen ezért az alábbi alapelveket a fentiektől eltérő bemutatkozási technikák esetén is célszerű betartani, hogy a szurikáta-hatást³ tápláljuk:

- Legyen egy egyértelmű kulcsüzenet saját személyünkkel és jelenlétünkkel kapcsolatosan, amelyet célba akarunk juttatni (Például: „Tapasztalt vállalati tréner vagyok”, vagy „A közszolgálati szervezeteket kitéve-betéve ismerem” „15 éve vagyok a segítő-támogató pályán”.)
- A bemutatkozásod tükrözze, hogy hiszel magadban, sikeres vagy, érdemes és jó hozzád kapcsolódni! A programban lehetőséget látsz, és szívesen mutatod meg magad, osztod meg a tudásodat.
- Légy hiteles, kerülj te a középpontba rövid időre!

² Ezzel tartjuk fenn azt a meggyőződésünket, hogy kezdeti értékítéletünk helyénvaló volt.

³ Egyfajta kognitív (torzító) hatás, amely a nevet a szurikáták azon viselkedéséről kapta, hogy bizonytalan helyzetben, kvázi, amikor történik valami (kiszámíthatatlan, bejósolhatatlan, váratlan), felemelik a fejüket, hogy körülnézzenek (feszülten figyelnek). Így próbálják csökkenteni a bizonytalanságot. Ezáltal hat az emberek információkezelésére, növeli az információszerezés iránti érdeklődést. (<https://milleurbeauty.com/hu/a-strucc-hat%C3%A1s-mi%C3%A9rt-%C3%A9s-hogyan-ker%C3%BClik-az-emberek-az-inform%C3%A1ci%C3%B3kat/> Letöltés ideje: 2022. május 24.)



- Olyan történetet hozz, amiben érzelmileg stabil tudsz maradni, amit már feldolgoztál (nem zaklat fel, nem küzdelmes számodra a jelenben).
- Kapcsolódj! Keress a résztvevőkkel közös pontokat!
- Időtakarékos és frappáns legyen a történeted!
- Önmagadat add, nem kell a tökéletesség hamis illúziója!
- Memoriter felmondása helyett éreztess a résztvevőkkel, hogy ez az alkalom nekik és róluk szól, minden közlés címzettjei ők, és nem általában tréningrésztvevők. (Az exkluzivitás, a résztvevőknek szánt kizárólagos információ „felemel”.)
- Legyen a sztori szerethető, általad szeretett! Ez a pozitív viszonyulás tükröződni fog a non-verbális kommunikációból, és feléd fordítja érzelmileg is a résztvevőket.
- Használj kézzel fogható „bizonyítékokat”, rajzolj (majdnem bármit), mutass szófelhőt, nyiss szavazást, hozz képet, idézetet, tárgyi emléket!
- Tartalékolj (információt, sztorit, anekdotát, bizonyítékot, bevett és rendhagyó elemeket), kell muníció a tréning folytatásához is.
- Gyakorold a bemutatkozásodat tükör előtt, akár rögzítsd, és nézd vissza! (Barátkozz saját kommunikátori éneddel!)
- Erősítsd meg a résztvevők azon hitét, hogy jó döntés volt eljönni a tréningedre. (Az esetleges bakik csak emberibbé tesznek, a mentegetőzés felesleges, imidzsromboló.) (Besnyi et al. 2021, 162–164.)

Mindazok számára pedig, akiknek az előbbi felsorolás a megugorhatatlanság érzetét kelti, azt javasoljuk, apránként haladva építkezzenek. Első szabályuk legyen a hitelesség, szóljanak valamit szakmai tudásukról (vagy végzettségükről, ha az a tréning szempontjából releváns), emeljék saját tekintélyüket valamilyen további információval (munkaköri tapasztalat, oktató témák vagy megszerzett gyakorlat, szervezeti tagság), mutassanak közös vonást a résztvevőkkel, és sugározzanak szavahihetőséget!

Az alkalomhoz és témához szabott bemutatkozás hitelesíti a csoportvezetőt mint előadót, tréneret, szakembert. Ennek megfelelően célszerű megválogatni, hogy milyen szakmai és emberi információt oszt meg magáról. Különösen, mivel bemutatkozásával mintát is ad a résztvevőknek. A jól strukturált, feszes, lényegre törő információadás segít a csoport tagjainak beazonosítani az elvárásokat, a kereteket, és csökkenti a kezdeti bizonytalanságot. Vannak szerzők és előadók, akik az osztott bemutatkozás mellett teszik le a voksukat. Ők az első körben szigorúan csak szakmai életútjukhoz kötődő információkat osztanak meg, és miután a csoport tagjai is bemutatkoztak, oszt meg személyes dolgokat (Besnyi et al. 2021, 167.), kapcsolódva a résztvevők feltárulkozáshoz, ahhoz igazítva a megosztás mélységét.

A közszolgálatban trénerként fontoljuk meg, hogy mikor és mennyiben építjük hitelességünket a címek és rangok használatára, és mit teszünk, ha a résztvevők a címek és titulusok szerint (pozícióból) beszélnek.

Előfordulhat, hogy ilyenkor már a tegeződést is visszautasítják. Önmagában a magázódás/önözés még nem volna baj, hiszen sem a bizalom, sem a tisztelet, sem a közös tréningcélok iránti elköteleződés mértéke nem függ (egészséges önértékelésű embereknél) a megszólítás nyelvi formájától. (Magázódva vagy önözve is éreztethető a másik féllel a lenézés, megvetés, de éppígy a nagyrebecsülés is.) A probléma ott van, ha a szervezeti (vagy más) hierarchia különböző szintjein lévő résztvevők a címeket és rangokat erődemonstrációra vagy éppen (túlzott) énvédelemre használják. Előbbi esetben az alacsonyabb státuszú/rangú résztvevőket folyamatosan szükséges megerősíteni és „felemelni” a hierarchia csúcsán lévőkhez, szélmalomharcot folytatva az egyenlőség érzetének megteremtéséhez. A konformitás-konfrontáció dilemma ingoványos talajára érkezhetünk. Ahogyan fojtóan hat(hat) az egymással függelmi viszonyban lévők egyidejű tréningrésztvétele a szabad véleménynyilvánításra, éppígy nehezít(het)i a szakmai diskurzusba



való bekapcsolódást az „Ahogy Főépítész úr is mondta...”, „Ahogy Kormány megbízott asszony fogalmazott...” kezdetű megnyilatkozások kezelése a csoportban. Ilyen esetben persze bajban van az is, aki maga szinte erőszakkal burkolódik a pozíciója takarásába, és nem engedheti meg magának, hogy hibázzon, hiszen az tekintélyét rombolná. Az ilyen tréningrésztvevő a valódi történésekbe való belemerülés helyett a homlokzatát védi, nem és nem moccan komfortzónájából, amelyben ura a történéseknek, így a tanulási célok is kevésbé teljesülhetnek. A tréner felelőssége, hogy milyen irányba tereli az interakciókat. Senkit nem lehet „megkövezni érte”, ha nem mer – akár állását féltve, mondjuk belső trénerként – nyíltan konfrontálódni a tekintélyszemélyekkel, és ragaszkodni a rangok letételéhez. Mégis javasoljuk, hogy valamiféle „ruhatár” gyakorlattal próbálkozzon meg a tréner. (Azért hívom ruhatárnak, mert olyan dolgok letételére nyújt alkalmat, amit szeretnénk, ha a résztvevők a tréningfolyamaton kívül hagynának, és csak a program végeztével vennének vissza. Nyilván nem fosztjuk meg őket végérvényesen a számukra biztonságot és egyéb hasznokat nyújtó javaiktól. Ez lehet más körülmények között a mobiltelefonok beadása, vagy a névjegykártyák leadása, esetleg a rangok, címek, titulusok bedobása a „közösbe”, amit mint kvázi „életerő és ügyesség pontok” a későbbiekben elővehetünk a tréning folyamán.)

3. SZEREP ÉS FELELŐSSÉG

Az ember kommunikációja mindig társadalmilag adott viszonylatban zajlik, ami azt jelenti, hogy azonnal bizonyos normákat léptet életbe. A felek szerepek szerint viselkednek, és egymással szemben szerepelvárásokat támasztanak. A szerepviselkedés ugyanakkor elindít bizonyos kognitív folyamatokat és a helyzetet minősítő kommunikációt. (Buda 1986, 39.) Éppen ezért a következőkben a tréneri szereppel (mint foglalkozási szereppel), illetve az azt alkotó egyéb szerepekkel foglalkozunk, amelyek a tréner működésének lényegét adják.



„A szerep általánosságban egy viszonyformában vagy interakcióban az egyik személyre érvényes normák összessége. A normák a „lehet–kötelező” dimenzióban különböző helyet foglalnak el. Egyszerre, egyidejűleg többféle szerep megvalósítása is lehetséges, az időfolyamatban a viselkedés pedig rendszerint egymás után több szerepben is jelentkezik.”

(Buda 1986, 58.)

A tréneri szerep alapja a professzionális segítség. A tréner legfőbb célja munkája során, hogy élmény útján új ismeretekhez, készségekhez, képességekhez segítse tréningje résztvevőit, támogassa önismeretük elmélyítését, formálja attitűdjeiket, ha szükséges, ösztönözze a viselkedésük megváltoztatását. Éppen ezért a tréner számos szerepben megmutatkozik a csoport előtt. Ezeket most a tréning folyamatában időrendben haladva vesszük sorra, hangsúlyozva, hogy e szerepek egymástól élesen el nem választhatók, és számos, egymással versengő értelmezésük kering a szakmai térben. Ez utóbbinak részben oka, hogy az angolszász megnevezések igen esetlegesen épültek be a hazai szakmai közbeszédbe, s olykor az akadémia irodalmak átolvasása sem teremt tiszta helyzetet (lásd pl. moderátor, facilitátor).

3.1. Üdvözlés, napnyitás

Nyitásként a tréner minden program elején csoportvezetővé lép elő és irányít, kontrollt gyakorol, döntéseket hoz, viselkedésével mintát ad. E szerepében felelős (részben) a csoporttá alakulásért, a keretek tartásáért, a munkafegyelemért, a felfelé és lefelé irányuló kommunikációs utak (egyfajta kvázi hivatalos út) működtetéséért.

„A csapatvezetés olyan nyitott, becsületes személyiséget kíván meg, amely nagyobb hangsúlyt fektet a munkára és az eredményekre, mint a hatalomra.”

(Gellert–Nowak 2010, 59.)

Fonyó Ilona (1999) szerint a csoportvezető legfőbb feladata nyomon követni a csoport alakulását, eseményeit, és meglátni a történések mögött meghúzódó értelmet, összefüggéseket. Leíró, összefoglaló és értelemadó megnyilatkozásaik szabályozzák a csoportfeszültséget, és befolyásolják a dinamikákat.

A tréning kezdetén általában nem megkerülhető az üdvözlést követő frontális bevezetés (a témamegjelölés, a keretek és a módszertan ismertetése). Így a tréner alighanem már előadóként is megmérettetik a foglalkozás első tíz percében. Ekkor jól szerkesztett tartalmat, gondolati világosságot, követhető logikai struktúrát és kifogástalan formai megoldásokat (pl. ízléses, lényegre törő, nyelvi hibáktól mentes ppt-t vagy vázlatot) várnak tőle, de legfőképp hitelességet. Legyen az előadó kongruens: mondanivalója tartalma, formája és az azt kísérő nonverbális jelzései legyenek összhangban!

Bevezetőjével azonban a tréner egy tanulási úton indítja el tréningprogramja résztvevőit, ami *tanár* szerepére hívja fel a figyelmet. E szerepében kiemelt jelentősége lesz a tréning tárgyát övező szakmai ismereteknek, a résztvevőkéhez képest szélesebb háttértudásának és a tudományos naprakészségnek, valamint a szakmai-közéleti tájékozottságnak és kapcsolatrendszernek. Tanárként megjelöli a tanulási célt, lehetséges tanulási utakat és eszközöket kínál, a teljesítés során mérőföldköveket azonosít, és „tanulóival” együttműködve rugalmasan halad végig az úton részben vagy egészben (vagy épp módosításokkal, kitérőkkel vagy kihagyásokkal) teljesítve az előzetes tanulási tervet. A folyamat végén értékeli az elvégzett tanulmányi munkát, összegez. Ez nyilvánvalóan megtörténik a csoportban, amikor a program végén visszaidézi a kezdeti vállalásokat, a főbb állomásokat és az elért eredményeket. Másrészt megtörténik a megbízó felé is a beszámolás, legyen az formális vagy informális, kötött szempontrendszer szerint írásban rögzített vagy szóbeli jelentéstétel. Itt is visszatér azonban szerepének vezetői oldala, a csoporttal való együttműködés minőségi kérdéseinél például. (Mikor a megbízónak elmondja, hogy a beiskolázott munkatársak szakmai részvételét, munkáját és személyes fejlődését hogyan értékeli stb.)

Értelem

A tréningrésztvevőknek tudniuk kell, hogy fontos a tartalom, a tréning tárgya. Nagyban támogatja az elköteleződést, ha a tréner megmutatja, hogy aktív részvételük hogyan segíti őket céljaik elérésében. Az energikus és szenvedélyes tréner képes összekapcsolni a résztvevők személyes motivációit és a megrendelő céljait (szervezeti célok), képes a lehetséges nyereségek és veszteségek megidézésére.

A tréning e fázisában a fizikai közelség a megérkezés, jelenlét és egymás tudomásulvétele (a bemutatkozás kötelező rítusai és gyakorlatai) révén megtörtént. Ezen a ponton azonban a trénernek már egyúttal az érzelmeket is meg kell nyitnia. Nem véletlen, hogy ebben a szakaszban sokan dolgoznak képekkel, rajzos feladatokkal, behívják a programba a kreativitást, a gyermeki-játékos ént, az érző oldalt, az intuíciót.

Megkönnyebbülés

A tréner fontos feladata, hogy oldja a résztvevők szorongásait, egyértelművé tegye, hogy lehet hibázni, sőt, a hibákból tanulás gazdagítja a csoporttapasztalatokat. A hiba elkövetése annak bizonyossága, hogy tanulás zajlik, történnek próbálkozások, van útkeresés, szándék, motiváció és vannak eszközök, utak módok, amelyekről beszélgetni és vitatkozni lehet, érdemes. A kudarc az információgyűjtés eszköze, a fejlődés egy állomása, feladás csak akkor, ha egyszeri.⁴ A tréner utaljon a növekedési gondolkodásmódra.

⁴ Jen Sincerótól kölcsönözve a gondolat.

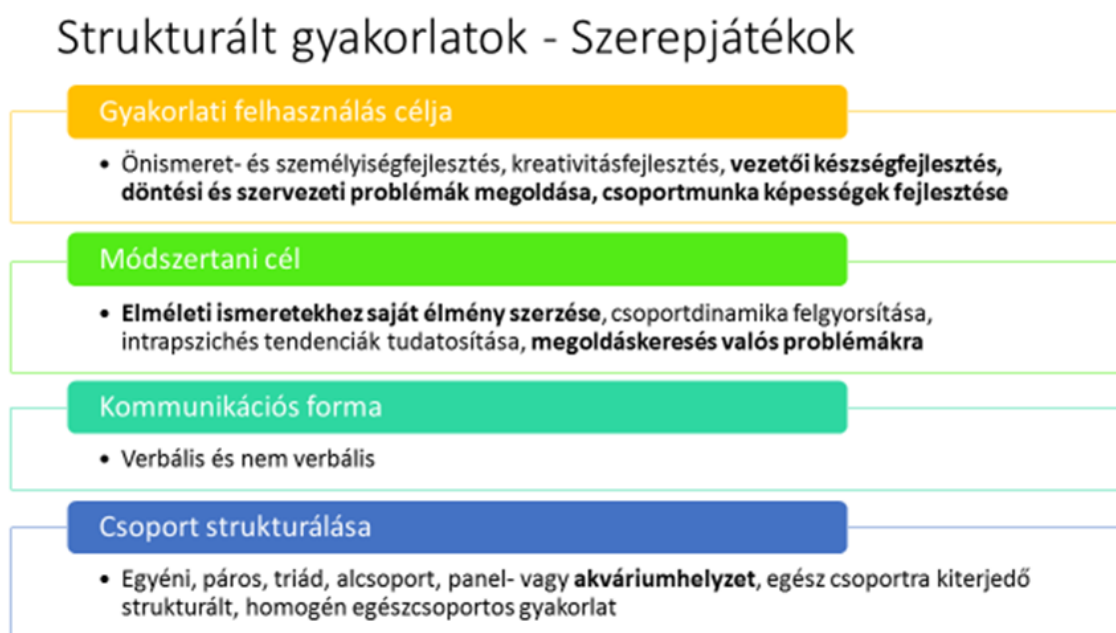
Ugyanerről lásd még Máthé Judit Tréneri technikák 1. (NKE, 2022) című szakmai anyagának „Kudarc csökkentése feldolgozó kérdésekkel” alfejezetét.

3.2. A munkavégzés vagy teljesítés fázisa

A kölcsönös bemutatkozás, a jeget megtörő ismerkedés és témafelvetés (vezető, előadó és tanár szerep) után a tréner megkezdi a tulajdonképpeni szakmai munkát a csoporttal. Ebben a fázisban új szerepekbe lép, facilitátor lesz, máskor moderátor, folyamatmenedzser vagy szakértő (tanácsadó), sőt ma már nem ritkán coachként is jelen van a csoportban. (Kajtár–Stréhli–Klotz 2021, 18.)

3.2.1. Strukturált gyakorlatok

A munkavégzés fázisában számos típusú feladat előfordulhat, amelyek próbára teszik a tréner szakmai, módszertani és kommunikációs felkészültségét. Mi most csak a strukturált gyakorlatok felé teszünk rövid kitérőt.



*2. sz. ábra: A tréneri munka során alkalmazott strukturált feladatok jellemzői
Forrás: saját szerkesztés*

E körbe tartoznak az alábbiak:

- Jégtörő gyakorlat
- Tudatosságot fokozó gyakorlat
- Fantáziatechnikák
- Visszajelentés
- Csoportközi gyakorlatok
- Szerepjáték
- Projektív szituációs játék
- Csoportos döntés

- Csoportos problémamegoldás
- Tesztek, kérdőívek
- Verbális kommunikációs gyakorlat
- Nem verbális kommunikációs gyakorlat
- Csoportkísérletek ismételése
- Egyéni vagy szervezeti problémaelemzés.⁵

Természetes, hogy a fenti gyakorlatok levezetése során más és más tudásai kerülnek előtérbe, és más-más szerepben van jelen a tréner.

3.2.2. Szakértő

Szakértőként (tanácsadóként) a tréner speciális tudásokat hoz a csoportba, megosztja elméleti és tapasztalati „bázisát”, összefüggésekbe ágyaz, ha kell, állást foglal szakmai kérdésekben, segíti a tisztánlátást. Ekkor a tréner taxonomikus (osztályozó, rendszerező) vagy strukturális modelleket emel be, elemzési vagy fejlesztési szempontokat ajánl, általa ismert gyakorlatokról számol be, stb. Nem ritkán maga is önálló ötletekkel áll elő. E szerepében a tréner további forrásmunkákra, szakértőkre, képzésekre hív(hat)ja fel a figyelmet. Ekkor a tréner úgy alakítja a beszélgetést, hogy a résztvevők ötleteket és szaktudást gyűjthessenek össze, már meglévő (vagy akkor éppen ott közössé tett) ismereteket és új elképzeléseket vitathassanak meg. (Lindeman et al. 2020) Gyakorta említik, hogy a tréner (vagy más helyzetekben a mediátor) tanácsadó szerepe sérti a tanácsadás két alapvető elvét, az önkéntességet és a függetlenséget. Ezzel egyet kell értenünk. Fontos azonban kiemelni, hogy a tréner igenis tarthat kellő távolságot a megbízótól és a képzési program résztvevőitől (is) a szakmai tartalmak megvitatása során. (Mit értünk ez alatt? Például azt, hogy amikor a csoport valamiért elakad, és kérdéssel fordul a tréner felé, előveheti korábbi tapasztalatait, azokat megoszthatja, és azok nyomán megfogalmazhat általános tanulságokat. Adhat tanácsot arra vonatkozóan, mit mérlegeljen még a csoport, vagy mit zárjon ki, milyen lépéseket tegyen az elakadás feloldásához, hol, mikor hívjon be kívülről jövő forrásokat, tudásokat, ha valahol alapvető hibát vél felfedezni, azt szóvá teheti. Javaslatot tehet az eszközhasználatra vonatkozóan.) Rendelkezésre áll, koncepciót dolgoz ki, egyértelmű javaslatokat fogalmaz meg, közvetlen ráhatása van a döntési folyamatokra, de a döntés és megvalósítás már a kliens feladata. Sőt, előfordul, hogy a tanácsadó (esetünkben a tréner) nem is szaktanácsadóként, hanem folyamat-tanácsadóként működik közre a csoport munkájában (erről a facilitálásnál még lesz szó). Ez utóbbi esetben a megoldás vonatkozásában nem fogalmaz meg tanácsokat, nem kínál kivezető utakat, „csak” a zajló és tervezett folyamatok gördülékenyebbé tételén munkálkodik (elsősorban a kommunikációt javítva, annak szervezeten belüli és kívüli fejlesztését ösztönözve).⁶ Ekkor feladata, hogy energizáljon, támogassa az elemző és visszajelző folyamatokat. Ekkor elsősorban a kérdező szerepét tölti be, aki különböző nézőpontokat kapcsol (és kapcsoltat) össze. Folyamattámogatóként törekszik a pártatlanságra, őrzi kívülálló szerepét, és körkörös gondolkodásra készíti, maga is azt valósítja meg. Szaktanácsadóként az eredményre (és nem az odavezető útra vagy folyamatra) összpontosít, ok-okozat feltárására törekszik, a felvetődő kérdéseket maga is megválaszolja, vállalja érintettségét, pozícióját felvállalja. (Lindeman et al. 2020, 23.)

⁵ A szakirány hallgatói számára nem elvárás mindegyik típusú gyakorlat levezetésének képessége. A gyűjtés alapja: Rudas János: Strukturált gyakorlatok. In Rudas János szerk. (1999): Önismereti csoportok. Animula Kiadó, Budapest. 169–170.

⁶ Ne keverjük össze a tanácsadói szerep lehetséges korlátait a tréning folyamatában és a tréning előkészítésének, illetve zárásának, további folytatása előkészítésének szakaszában. A megbízóval való viszonyban sokkal nagyobb tere van a szakmai tanácsadásnak. Erről Máthé Judit Tréneri technikák 1. tananyaga részletesen szól.

Bizalom, önbizalom

Könnyítsük meg a sikert! A tréner teremtsen meg azt a légkört, amelyben a résztvevők bíznak a sikerben (a trénerben, hogy el tudja juttatni őket oda, ahova érkezniük kell) és magukban, hogy képesek végrehajtani a feladatot. Ehhez jelöljön ki megfelelő mérföldköveket, értékelési szempontokat, és adjon lehetőséget (a hibázásra és) az ismétlésre, gyakorlásra. Tegye átláthatóvá és beláthatóvá a fejlődési folyamatot.

3.2.3. Moderátor

Moderátorként a tréner működésmódja kicsit más. Ekkor azt mondjuk, hogy megtervezi, felépíti és levezeti az adott beszélgetést.

A moderáció a csoportban zajló folyamatok irányítása egy adott cél érdekében, amelyhez a moderátor megfelelő (moderációs) technikákat alkalmaz, hogy a résztvevők képességeit és kreativitását optimálisan egyesítse és használja fel a csoportcélok elérése érdekében a résztvevők aktív és egyenjogú részvételének biztosítása mellett.

Moderátori szerepében a tréner felel azért, hogy a résztvevők lehetőséget kapjanak témák megnevezésére, hogy mindenki szót kaphasson, hogy minden lényegi mozzanat rögzítésre kerüljön (semmilyen felvetés a tartalmat érintően ne vesszen el), és a felek a beszélgetés szabályait betartsák. (Például hogy mindenki énközlésekkel kommunikáljon, egyes szám első személyben fejezze ki gondolatait, meglátásait, érzelmeit, várakozásait, bűnbak helyett a megoldást keresse, stb.) Emellett felel a folyamat átláthatóságáért, gazdálkodik az idővel. Ez utóbbi feladatával is összefügg, hogy a kommunikációs folyamat szabályozójaként is fellép: gondoskodik a megfelelő légkörről, szólásra hív, szót átad és átvesz, a lefektetett szabályokra hivatkozik, koordinál, illusztrál, kérdez, visszajelzést ad és kér, összefoglal, rendszerez és súlyoz. Legfőbb törekvése, hogy a csoporttagokat bevonja, köztük az összetartozás érzését (vagy legalábbis a közös ügy tudatát) erősítse, miközben elősegíti és óvja az eredmény- és célorientált működésmódot.

Öröm

Mivel a tanulási folyamatban egész lényünk részt vesz, fontos, hogy jól érezzük magunkat. Az értelem, érzelem és viselkedés hármában ott kell lennie az örömnak. A gyakorlatoknak ezért kell élni a színesítés, a játékosítás, az érzelmek és a humor eszközeivel. Kell a bevonás, a mozgásos energiák felhasználása, a kreativitás kiaknázása és az alkotómunka.

3.2.4. Facilitátor

Facilitátor az a személy, aki általában kevésbé avatkozik be a folyamatokba tartalmi szinten, de mint folyamatmenedzser segíti és felügyeli a csoportmunkát, majd kérdésekkel tartja mederben a reflexiót (Kispéter–Gratzer–Sövényházy 2020), legvégül pedig rögzíti az eredményeket, a meghozott döntéseket (MCA é. n.), segíti a csoportot a nyomon követés megtervezésében. (Ciarlo 2017) A facilitálás szó jelentése is ez, elősegít, megkönnyít. A facilitátor pedig olyan valaki, aki közvetett vagy észrevétlen segítséget, útmutatást nyújt vagy felügyeletet biztosít bizonyos eredmények elérésében (legyen szó tanulásról, problémamegoldásról vagy döntéshozatalról).

(merriam-webster.com 2022) A helyreállító (resztoratív) folyamatokban (ECOR 2022) ügyel az alapelvek betartására (biztonság, védelem és méltóság; megerősítés és részvétel; titoktartás; következetes és átlátható működés), miközben elősegíti az őszinte, nyílt kommunikációt. Emellett ő a csoport szervezője is, aki előkészíti a találkozót, lefekteteti és betartatja az időkereteket, kijelöli a témákat, a módszereket, feladatokat. A pedagógiában a facilitátor (tanár) mint „ragasztó”, a tanulók közötti összekötőember jelenik meg, akinek feladata a közös feldolgozás segítése információk szűrésével és rendszerezésével. Ebben a megközelítésben a tréner (tanár) tárgyi és speciális szaktudása másodlagossá halványul. A rogersi humanisztikus megközelítésben a facilitátor nem irányít, kerüli a direkt beavatkozásokat. (Segítő szerepéről, attitűdjéről a következő fejezetben még lesz szó.) A szakmai anyagok legtöbbször erősen hangsúlyozza a facilitátor kívülállóságát, semleges szerepét, azt, hogy sosem foglal állást.

Ha a moderátor és facilitátor szerepeket kívánjuk ütköztetni,⁷ megkülönböztetni, nincs könnyű dolgunk, sokan egyenértékűként kezelik és használják a szakmai közbeszédben. És ezzel nincs is baj. A moderátort sok esetben pusztán házigazdának (host) tekintik, aki mint kommunikációs menedzser van jelen, míg a facilitátor a folyamatgazda, legtöbbször egy adott terület szakértője is. Ha a mindennapos nyelvhasználatból indulunk ki, moderátora van egy kerekasztal-beszélgetésnek, vitának vagy egy ünnepi műsornak, facilitátora a csoportmunkának, jóvátételi eljárásoknak (bűncselekmények, konfliktusok és problémás helyzetek esetén). Ami a facilitátor és moderátor képességeit illeti, közel azonosak, de a felelősségük más, mégis mindketten egyfajta „ceremóniamesterek”. (Lupton-Bowers 2020)

3.2.5. Mediátor

A moderáció és facilitáció gyakorlatának megannyi azonossága önkéntelenül veti fel a tréner *mediátor* jellegű jelenlétét a csoportban. „Középen áll, közvetít, közben jár, békéltet, egyeztet” a mediátor a (vitás) felek között, hogy segítsen számukra megoldást találni. Mediátorrá „vedlik át” a tréner minden alkalommal, ha az indulatok lecsendesítésére és a bizalom helyreállítására van szükség a csoportban. Segít olyan megosztásokat (közléseket) tenni, amelyek a felek számára kölcsönösen megmutatják a másik sebezhetőségét, emberi arcát, és elindítják az egymás elfogadásán (tisztelet) alapuló nyílt párbeszédet. (Ferenczi 2010) Mint (alternatív) vitarendezési módszert tartjuk számon a mediálást, amelyet ott találunk a sértett-elkövető viszony jóvátételi, helyreállító (resztoratív) folyamatainak lehetséges eszközei között is. Ez is rokon vonása a facilitációval. A mediátor azonban nem szakértőket köt össze, hanem olyan feleket, akiket valamilyen helyzet összekapcsol és köztük ellentétet állít. (Lindemann et al. 2020) A felek problémamegoldó folyamatában ekkor a tréner segít azonosítani a tisztázandó kérdéseket (téma gyűjtés, rendszerezés), és lehetséges válaszok kidolgozására készlet. Teszi ezt oly módon, hogy a felek rálássanak a kulcstémákba csomagolt szükségleteikre. A felek facilitálójá lesz az ötletelés és a megegyezés kidolgozása során. A tréningen természetesen (hacsak nem ez a tárgya) nem kerül sor teljes vitarendezési folyamatokra, de a mediáció eszköztárának megannyi elemét használja a tréner. Felhívja a résztvevőket, hogy nevezzék meg szükségleteiket, közöljék a társaikkal, mit várnak, mi volna számukra elfogadható megoldás, a tréning teljes folyamatában értően hallgat, kérdez, tükröz, összefoglal, másokat erre kér, stb. (Bánfalvi-Ferenczi 2016)

⁷ Tekinthetjük úgy is, hogy a facilitáció és a facilitátor az angolszász, a moderáció és a moderátor a német eredetű megjelölése ugyanannak a tevékenységnek és személynek.

3.2.6. Coach

A trénernek *coach* feladata, hogy segítsen megtalálni a résztvevőknek a saját fejlődési lehetőségeiket, ösztönözze őket a kihívások vállalására, nehézségek leküzdésére és cselekvésre, a lehetőségek kiaknázására. Kérdés, hallgatás és visszajelzés hármásával van jelen a kliensei önismereti munkájában és tanulási folyamatában. Felelőssége és törekvése az időkeretek tartása, a résztvevők általi világos célkijelölés és stratégiaalkotás, valamint az annak megfelelő cselekvés előmozdítása. A felelősséget a résztvevők kezébe teszi, ő maga a célfókusz tartásának és az összpontosításnak az őre. (Kelló 2014)

A tréningcsoportban mint csoportcoach a tréner a témafókusszal és a képzés elején adott feladatokkal (Hoztam, vinném, nem szeretném pl.) explicit módon is hozzájárul a célkijelöléshez. A témamegjelölés után egyenként intéz felhívást a résztvevőkhöz, hogy fogalmazzák meg személyes céljaikat a programmal, mondják el, hová szeretnének eljutni. Ezen a ponton indítja a résztvevőket az irányba, hogyha „kényszerűségből” vannak is jelen (kötelező beiskolázás, közszolgálati vagy egyéb szakmai pontszerzés a részvételük célja), találjanak valami olyan elemet a tervezett programban, amivel gazdagodhatnak, ami hasznukra lehet, értelmet ad a közösen eltöltött időnek. A nagy ambíciókkal érkezőket pedig e kérdések megvitatásakor terelheti a realitások talajára, egyértelművé téve, hogy mire lehet alkalmas a képzési program, hová, meddig lehet eljutni, és mi az, ami kívül esik a tréning hatókörén. (A célok hierarchiáját és megfogalmazásának elveit lásd részletesen Máthé Judit Tréneri technikák 1. jegyzetének 2.2.2.2 alfejezetében.)

Mint kérdező a tréner arra ügyel, hogy a kiadott munka végén, a feldolgozás során előjöhessenek azok az ismeretek, üzenetek, amelyeknek kimondatását a feladat célozta. Az önismereti vonalat mélyíti azokkal a kérdéseivel, amelyekben az egyéni viszonyulásokra, megélésekre/élményekre és tanulságokra kérdez rá, amikor arra hívja a résztvevőket, hogy reflektáljanak csoportbeli működésükre, vessék azt össze előzetes feltevéseikkel és önmagukról való korábbi tudásukkal. Ám ugyanezt a társaktól való tanulás középpontban tartásával is erősíti, mikor a résztvevőket megfigyelővé teszi, majd visszajelzéseket kér, s ennek során a pozitív, jövőbe mutató meglátásokat erősíti fel, hangsúlyozza ki. Ez a coachingtevékenység végigkíséri a programot, és a záró feladatokban összegződik, mikor a résztvevőktől azt kéri a csoportvezető, hogy fogalmazzanak meg cselekvési tervet, emeljenek ki olyan dolgokat, amelyeket „magukkal visznek”, próbálják a tréning mondanivalóját átfordítani a személyes vagy a munkahelyi életükre.

Csodálkozás

A tréner támogassa a természetes kíváncsiságot, és alkalmazza a rejtély eszközét! Lepje meg a résztvevőket szokatlan tényekkel, tegyen fel nyitott kérdéseket, amelyeket azután a program képes megválaszolni. Okozzon a tréning kellemes meglepetéseket, szóljon a szívhez, hogy kapcsolódjon azután az ész.

3.2.7. Beszélgetésvezető és bohóc

Persze a fenti szerepek és működésmódok mellett számtalan más szerepet is ölthet a tréner, Schulze-Seeger számos metaforát sorol, amelyek mind aláhúzzák a tréner sokoldalú felkészültségének és terhelhetőségének fontosságát. A teljesség igénye nélkül említünk ezekből néhányat:

- Gyakorlati oktató, aki megtanítja a résztvevőknek bizonyos eszközöknek és módszereknek az alkalmazását.
- Idegenvezető, aki végigkíséri csoportját egy fejlődési úton.
- Jégtörő, aki berögzült viselkedésmintákat „tör fel”, hogy újakat alapozzon meg.

- Bába, aki nagy dolgok világra jötténél segédkezik.
- Lexikon, amely számos kérdésre tudja a választ.
- Bohóc, aki humorral tükrözi vissza a látottakat.
- Előtáncos, aki a csoportnak időnként előjátssza, mi fog következni, mintát ad.

Éppígy lehet azonban döntőbíró, lelki támasz, edzőtárs, hallgató, hős vagy komédiás, vagy akár kéményseprő. Schulze-Seeger (2010, 75–77.) szerint e szerepek felöltése és tudatosítása megkönnyíti a nehéz helyzetek kezelését.

A tréner minden korábban felsorolt szerepében jelen van még *beszélgetésvezetőként*. E szerepe a strukturált gyakorlatok feldolgozó köreiben még inkább felértékelődik, hiszen ekkor történik meg a tapasztalások átfordítása reflexióvá, majd közös tudássá. E ponton válik döntővé, hogy mennyire tud kapcsolódni mások közléseihez, azokból hogyan emeli ki a lényegét, mire irányítja a figyelmet, hogyan tereli a gondolkodást a kívánt mederbe, s tartatja be az előzetesen lefektetett kereteket. Visszatükrözései segítségével az információk új minősége születhet meg, kikristályosodhatnak a tanulságok és az üzenetek.

Fontos leszögezni, hogy általában a (jól kidolgozott) feladatoknak (amelyeket tréningkönyvekből veszünk), vannak saját feldolgozó kérdéseik, ám azok gyakorta túlzottan univerzálisak vagy éppen túlzottan specifikusak. Így azokat saját tréningünkbe emelve vagy ki kell egészítenünk, vagy megrostálnunk, olykor pedig teljességgel átdolgozni vagyunk kénytelenek. Még ekkor is előfordulhat azonban, hogy a feladat végeztével rögtönöznünk kell, hiszen más történet, mint ami történni szokott, vagy amit vártunk. (További szakmai megfontolásokért lásd még Máthé Judit Tréneri technikák 1. tananyagának 4. sz. mellékletét.)

Nem árt óvatossággal kezelni az olyan közhelyes kérdésjavaslatokat a feladatok végén, mint a „Hogyan érezted magad a gyakorlat során?”. Mondani sem kell, hogy két véglet adja a magát: Én jól. Nem jól. Vitathatatlan, hogy a résztvevők gyakran kerülnek olyan helyzetbe, ami emocionális érintettséggel jár, vagy kimondottan annak elérését célozza, de számos eset van, amikor ez a kérdés sokdrangúvá válik. Fontoljuk meg, hogy szakmai tréningen mikor mekkora teret nyitunk az affektív viszonyulások megtárgyalásának. Lehet indoka az érzelmek feltárásának, de olyankor is adjunk időt (alapozó, rávezető kérdésekkel) a résztvevőknek, hogy megnyíljanak. A történések szintje hamarabb indít el párbeszédet, amelybe azután a résztvevők, ha releváns, önkéntelenül is beleszövik érzelmi megéléseiket. Ha a csoporttagok valamelyike már „képbe hozza” az érzelmeiket, abba „belekapaszkodhatunk”.



3.2.8. A segítő attitűd

Zárásként néhány gondolat a rogers-i *segítő* attitűdről, hiszen annak a tréner minden szerepében dominálnia kell a tréning során. Min alapszik a segítés, a támogató jelenlét?



„Bízom a csoportban, hogy észszerű, segítő klímában kifejleszti a saját és tagjai potenciálját. Számomra a csoportnak ez a képessége fantasztikus dolog. Ennek következtében fokozatosan egyre jobban bízom a csoportfolyamatban. [...] Számomra a csoport olyan, mint egy organizmus, abban az értelemben, hogy saját irányérzéke van, még ha nem is lehet ezt fogalmilag definiálni.” (Rogers 1999, 130.)

Rogers éppen ezért azt mondja, nincs meghatározott célja egy adott csoporttal, hagyja, hogy az a saját irányainak megfelelően fejlődjön, felismerje a rossz működésmódokat, az egészségtelen elemeket, odafigyeljen rájuk, tisztázza, és végül eliminálja azokat, ha szükséges. Hisz a csoport öntisztulásában, az ún. szervezeti bölcsességben. Amit saját részéről a csoportvezető (tréner)

ehhez hozzátehető, az az atmoszféra-teremtés, amelyet a csoport megnyitásával segít elő. (Konkrét elvárások nélkül a minden rendben lesz optimizmusa.) Pontosan, gondosan és érzékenyen figyel minden megnyilatkozóra és megnyilatkozásra, keresi a jelentéseket, hiszen abból az alapállásból tekint a közlőre, hogy az értékes, mondanivalója fontos. Próbál a beazonosított (megosztott) érzésekre reagálni. Hogy e megosztások (a személyes kockázatok ellenére is) megtörténjenek, azért nagy erőfeszítéseket tesz a biztonságos légkör kialakításáért. Rogers társ kíván lenni az önismereti (tanulási) úton, éreztetni a résztvevőkkel, hogy bármi történik is, nincsenek magukra hagyva, valaki osztozik a félelmekben, kétségeikben, a fájdalmukban, vagy éppen a sikereikben, örömeikben. (Rogers 1999)

Tanácsai az elfogadás, az empátias megértés és a csoporttal együtt létezés dimenzióira hívják fel a figyelmet. Nem szabad többet várni a csoporttól, mint amennyit az nyújtani képes és hajlandó, nem lehet mélyebbre sem menni velük. A csoport szintjén kell működni a trénernek is. (Mindен túlzott elvárás vagy kényszerítés egyfajta erőszak, amely révén a privát én sérül.) Tegyük lejjebb a lécet, ha ez kell ahhoz, hogy a csoport szabadabbá, kifejezőbbé és fogékonyabbá váljon!

Sok tréner számára nehézséget jelent, hogy eldöntse, hogy saját érzelmi viszonyulásait mennyire engedi megmutatkozni a csoportban. Rogers e kérdésben is felszabadító erejű mondatokban osztja meg saját munkamódszerét:

„Megtanultam mind szabadabban használni az érzéseimet, amelyek abban a pillanatban jönnek létre, akár a csoporttal mint egésszel, akár egy személlyel, akár saját magammal kapcsolatosak. Majdnem mindig valóban érdeklődöm az egyes tagok és a csoport egésze iránt. [...] Megkísérlem, hogy hangot adjak minden fontos vagy folyamatos viszonylatban létező érzésnek, amelyet egy személlyel vagy csoporttal szemben tapasztalok. Nyilvánvalóan erre nem kerül sor nagyon korán, mert akkor az érzések még nem állandóak. Szeretnék például hangot adni annak, hogy valakinek a magatartása nem tetszik a csoportülés első tíz percében. Ezt azonban rögtön elmondani szerencsétlen dolog lenne. Ha az érzés megmarad, akkor azonban kinyilvánítom.” (Rogers 1999, 136.)

Rogers e kérdésben egyúttal az időzítés fontosságára is felhívja a figyelmet: döntsük el, alkalmas-e az időpont az érzelmek kinyilvánítására. Következétesen érvel amellett, hogy a pozitív és negatív érzések is kifejezhetők, hiszen az elleplezés, elfojtás kiderül, s olyankor negatívan hat a csoportra, hitelteleníti a trénerrel vagy elvonja a figyelmet a tárgyról. Ugyanígy óva int a mesterkéeltségtől, a tervekhez való túlzott ragaszkodástól, hiszen az azt az érzést kelti, hogy a csoport mellékszereplő, csupán kötelező kelléke egy megtervezett és szabványosított folyamatnak. Rogers takarékosra int a csoportra vonatkozó kommentárokat illetően. Indoka pedig az, hogy a nem megfelelően időzített visszajelzések zavarba ejtőek tudnak lenni, megakaszthatják a dinamikát, fokozhatják a gátlásokat, és lassíthatják a haladást. Az „engem most alaposan megfigyelnek érzés” sokakban olyan diszkomfort érzéseket kelt, amelyek rombolják a természetesen kialakuló bizalmas csoportlégkört és a hatékonyságot. Rogers számtalan csoportvezetésben szerzett tapasztalata közül számomra mégis a leginkább megfontolandó a személyességre vonatkozó elvárása: ha a csoportban hatékonyan akarunk működni, személyként legyünk jelen, ne szakértőként, akinek a neve könyvborítóról vagy egyetemi katedráról ismerős, ne tekintélyszemélyként, aki a szervezeti hierarchiában felettük áll, vagy felhatalmazással bír tanúsítványok kiadására a kurzus elvégzésekor. Próbáljunk a velünk szembeni elvárásoktól is elhatárolódni, nem mindenáron megfelelni, hanem hiteles közléseket tenni arról, hogy kik vagyunk, mi a feladatunk, és milyen kompetenciánk vannak, hogy együttműködést remélhessünk a csoporttól.

- Óvakodjunk attól, hogy mi legyünk az ügyeletes hős.
- Hagyjuk a csoportot érvényesülni, nincs szükség manipulációra.
- A célok legyenek világosak, elvárásainkat nyíltan fogalmazzuk meg, és mellőzzük a leplezett nyomásgyakorlást.
- A sikerek és a kudarcok a maguk valójában is emlékezetesek, tanulságosak, nem igénylik a dramatizálást.
- Csoportvezetőként bátran osszunk meg személyes információkat (érzelmeket is), de ezek ne kerüljenek a középpontba.
- Hagyjuk, hogy ki-ki maga adjon számot cselekedeteinek indítékairól.
- Mindig biztosítsuk a választás lehetőségét.



3.3. Napzárás, a kötelék elvágása

Ahogy a tréning halad előre, mindenki egyre fáradtabb lesz, és trénerként csak remélni tudjuk, hogy ehhez jóleső elégedettség is társul. Ha mégsem így volna, az sem a világ vége, vési az emlékeztünkbe Schulze-Seeger, hiszen a nehéz, sérelmes vagy kudarcos folyamatok is véget érnek egyszer, amelyek után következhet a regeneráció.

A tréning végére megfogyatkoznak a tréner szakértői megnyilatkozásai, hiszen folyamatosan szakértővé avatta a résztvevőket, ahol csak tehette, velük mondatta ki a fontos szakmai tartalmakat. Csupán a tanulási (szervezeti vagy önfejlesztési) tartalmak összegzésekor helyezi előtérbe szakmai lényeglátó és rendszerező képességét. Az előadói szerepét is háttérbe szorítja, hogy a csoport dolgozzon, az általa megélt élményeken maradjon a hangsúly, és megérkezzenek a kognitív és affektív visszajelzések is. Eddigre már a munkamódszerek kipróbáltak, begyakorlottak, a szabályok rutinként vannak jelen, jó esetben tehát egyre kevesebb moderáció szükséges, már (aktuálisan) nincs hova előrevinni a résztvevőket, a facilitáció lezáró szakaszához érkezünk. Rögzítésre kerül, „ki mit visz magával”, mi került a „bőröndjébe”, ki milyen cselekvési lépéseket valósít meg a munkahelyén, és mi lesz az utánkövetéssel. A tréner vezetőként gyakorta felkínálja a kapcsolattartás (fenntartás) bizonyos lehetőségeit és konkrét csatornáit (levelező- vagy Facebook-csoport stb.), záró gyakorlatával elősegíti a kötelékek elvágását, a búcsú érzelmi feldolgozását.

A zárással kapcsolatban Rudas (2007) kétféle stratégiát nevesít, az elfojtás-hárítás, illetve a megbeszélés-feldolgozás útjait. Ő maga is úgy látja, hogy a „mintha világból” a való életbe átvezető záró gyakorlatok segíthetik az elválást. Szkeptikus azonban a további kapcsolattartást illetően. Hozzáteszük, hogy a közigazgatási tréningcsoportokban sok esetben van folytatása a tréningen születő ismeretségeknek, hiszen gyakorta a közös szakma, a hasonló szervezeti helyzet vagy pozíció és feladatkör megalapozza a további interakciók, ha nem is szükségességét, de előnyökkel kecsegtető lehetőségét. Az ország különböző pontjain dolgozó kormánytisztviselők számára fontos szakmai-kapcsolati tőke halmozódása a tréningjeink önkéntelen velejárója.

Mivel a gyász közösségi élmény, nem véletlenül ragaszkodunk ahhoz a tréningen, hogy a csoport együtt maradjon az ún. zárókörig, és a felek kölcsönösen osszanak meg valamit saját megéleléseikből, továbbgondolásaikból, egyenként zárják le a folyamatot a maguk és társaik számára. Hiszen a továbblépés kulcsa a lezárás, az elengedés.

„El kell búcsúznod, hogy újra megnyílhasz.”

(Elisabeth Kübler-Ross)

A trénernek magának is be kell azonosítani érzéseit és élményeit, amelyekhez a csoport révén jutott, és neki is meg kell élnie az elengedést. Ahhoz, hogy a következő csoporttal tiszta lappal indulhasson, búcsút kell vennie a szó technikai, kognitív és érzelmi értelmében is. Le kell tennie

a folyamat során cipelt terheit, a feszültségeket, a jól és rosszul sikerült mondatok, az elért és el nem ért célok miatti felelősséget, a váratlan kudarcok vagy a nem remélt sikerek miatti érzelme- ket. Természetesen nem örökre és végleg, hiszen személyes tanulási folyamatában ezt majd újra- és újra előveszi, szupervízióban dolgozza fel, coachingülések témájává teszi/teheti. Akkor és ott azonban számára is lezárul a program (jelenléti része).

A hátrahagyás, békés elengedés érdekében szintén bevezethetünk rituálékat, amelyekkel lecsendesítjük érzelmeinket, kiléptetjük magunkat megannyi feszült figyelmet igénylő szere- pünkből. Egyesek ehhez zenét használnak, amely akár már a zárókör alatt is halkán szól a hát- térben, mások akkurátusan lefényképezik a tárgyi bizonyítékokat (flipchartokat és alkotásokat), vagy még melegében kitöltik a szükséges dokumentációkat. Megint mások begyakorlott mozdu- latokkal gyűjtik be és semmisítik meg a hátrahagyott jegyzeteket, pakolják össze felszerelésüket (ez is területi rituálé, a kihátrálásé).

A tréning zárását és a résztvevők távozását követően a *trénertársak* végre kimondhatják az őket legjobban feszítő gondolatokat és érzéseket, igazolást vagy cáfolatot kérhetnek és kaphat- nak azokra a felvetésekre, amelyeket nem akarnak magukkal hazavinni, megadhatják egymásnak az elismerést és a további együttműködésekhez szükséges támogatást. Schulze-Seeger „a hamu kiköhögéseként” utal e fázisra, ami igen szemléletesen mutat rá, hogy a trénernek mennyit „nyel- nek” a folyamat során, és milyen enyhülést hozhat a felköhögés, ami megszünteti a torokszorító készenlétet. (2010, 308.)

Regenerálódni persze nemcsak az embert próbáló tréningek után kell, hanem a könnyed, a sikereket szinte maguktól hozó tréningek után is. Nem szoktunk beszélni róla, de a legtöbb tréner elnyomja még a legegyszerűbb fiziológiai szükségleteit is a tréning során, hogy teljes figyelmével fordulhasson a csoport felé: nem eszik és nem hidratál eleget, nehogy miatta kelljen váratlan tech- nikai szünetet tartani; nehogy egy túl tartalmas ebéd az ő fejét is elnehezítse; vagy egy rosszkor érkező privát telefonhívás kizökkentse a munkafolyamatból, s annak a csoport lássa a kárát, stb. Ezek az időlegesen parkoló pályára tett szükségletek a tréning után persze elemi erővel törnek elő. Kell a házastárs vagy egy barát néhány biztató szava, a kalóriapótlás és általában rengeteg víz. Legtöbbször az állásban megfáradt lábak is megkövetelik a figyelmet és a törődést. Az agy pedig alvás után áhítozik, elraktározni (néha mélyre elásni) és rendszerezni akar. Egyszóval töltődni, töltekezni kell.

Mit viszünk tovább hosszú távon?

1. Mindazt, amit a tréning során tanultunk a résztvevőktől: a témáról, önmagunkról, a cso- portok természetéről, a tréneri munkáról.
2. Feladatok korábban nem látott megoldásait, új megközelítési módokat, a megoldások révén induló diskurzusok korábbi ismereteinket megerősítő vagy cáfoló tényeit és érveit.
3. Élményeket és érzelmeket, az elkövetkezendő tréningek során használható, minket hite- lesítő sztorikat.
4. Örömteli és fájdalmas felismeréseket (olykor a résztvevőkkel, a megbízóval, egy adott szervezettel vagy önmagunkkal kapcsolatosan).
5. Feladatokat, amelyeket a jövőben kell elvégeznünk (akár a tréningprogram átdolgozása, akár saját felkészültségeink növelése, attitűdjeink megváltoztatása, élmények és tanul- ságok kognitív és pszichés feldolgozása stb.).

Ebben a fejezetben röviden áttekintettük, milyen szerepekbe helyezkedik a tréner munkája során. Igyekeztünk rámutatni, hogy a felsorolt szerepek mindegyike igényli a csoport iránti nyitottságot (bizalmat), a rugalmasságot, az állandó készenlétet (nagyfokú és tartós összpontosítás képessé- gét), a kimagasló kommunikációs képességet, ön- és folyamatkontrollt. A tanulási célok elsődle- gessége mellett a tréner a sérülésmentes működésért felel, amelynek érdekében szabályokat tartat be, ha kell, konfliktust kezel, és folyamatosan reflektál. A csoportba való belépésétől kezdődően

kötelékeket épít, érzelmeket mozgósít, hogy a résztvevők biztonságos és bizalommal teli légkörben tehessék próbára képességeiket, és sajátítsanak el új ismerteket és készségeket, és a program lezárásával gyászmunkát és elengedést támogat. Maga is tanul, fejlődik.

A tréneri szereplés embert próbáló egyensúlykeresés az egyes szerepek között. Nem arról van szó, hogy a tréner a tréningprogram egyes fázisaiban „átkapcsol” vagy „sapkát vált”, hanem hogy az előbbieken tárgyalt szerepkomponenseket rugalmasan és dinamikusan veszi elő, ahogyan együtt létezik és lélegzik a csoporttal. Mindvégig jelen van egy szabályozó szerepben, az interakciókat és ezzel a dinamikákat és az érzelmeket is szabályozza. Adja és veszi a szót (moderál), feladatot ad ki (utasít), elméleti háttérrel nyújt (előad, „szakért”), elakadásokon lendít át (facilitál, coachol), tapasztalatokat dolgoztat fel (beszélgetést vezet), minden igyekezetével *segít*. Segít célt meglátni vagy kijelölni, csoporttá alakulni, támogatja, ösztönzi a megnyilatkozásokat, mélyíti a kapcsolatokat, kötelékeket teremt, hogy azután a személyes és csoportfejlődés (vagy éppen szervezetfejlesztés) szolgálatába állítsa a csoport kapacitásait, és végül elvágja a kötelékeket. E folyamatban akkor tud hatékony lenni, ha mély önismerettel és határozott énképpel rendelkezik, ismeri kompetenciahatárait, érzelemszabályozásában hatékony, és sosem rest tanulni, képes elfogulatlanul és nyíltan fordulni csoportjai felé. És gyakorol, és gyakorol, és gyakorol...

4. ÖSSZEFOGLALÁS

4.1. A tréner szerepei és eszközei – összefoglaló táblázat

A tréner szerepe	Az elvárások	A tréner eszközei	A tréneri közlés
<i>Csoportvezető</i>	<p>Vezetés, irányítás Reális célkijelölés a csoport számára Kezdeményezés</p> <p>Munkamegosztás</p> <p>Kommunikációs utak működtetése</p> <p>Motiválás</p> <p>Döntésképeség, felelősségvállalás</p> <p>Kapacitások maximális kihasználása</p>	<p>Stabil, egyenes közlések, és instrukciók SMART Felhívások, feladatkiadás, kérdezés</p> <p>Munkamódszerek felkínálása vagy kijelölése</p> <p>Nyitottság légkörének megteremtése, mintaadás</p> <p>Elérhető személyes hasznok kimondatása</p> <p>Döntés, vélemény, álláspont felvállalása, problémák nevesítése, konfrontáció</p>	<p>A következőkben azt fogjuk tenni/megnézni/ megvizsgálni/ kipróbálni... Oda kell eljutnunk... El kell érniünk... Azt várom, hogy... Azt kérem/arra kérlek... Az fog következni... Úgy fogunk/fogtok dolgozni... Az lesz a feladatotok... Oly módon tesszük/teszitek ezt... Úgy fog történni... Kérem, hogy ezzel a módszerrel/ezeket a lépéseket/ elveket/szabályokat stb. betartva...</p> <p>Akinek kérdése van... Ha bármikor információra van szükségetek... Szabadon kifejezhető/megvitatható... Örülünk/örülök, ha megosztjátok... Bátran vitassátok meg...</p> <p>Mi lenne/lehet az, ami számodra értelmet ad? Miben léphetsz előre?</p> <p>Az én véleményem... Én azon az állásponton vagyok... Igen/Nem. Úgy határoztam... Azt látom, azt tapasztalom... Szerintem beszélnünk kell/érdemes arról, hogy... Itt az ideje, hogy... Azt látom célravezetőnek, hogy... Azt szeretném/akarom/... Preferálok/támogatom...</p>

A tréner szerepe	Az elvárások	A tréner eszközei	A tréneri közlés
Előadó	<p>Hiteles.</p> <p>Beszéde összeszedett, lényegre törő, frappáns.</p> <p>Figyelmet felkelt és fenntart.</p> <p>Ismertet, lényegét kiemel, összegez, összefüggésekre mutat rá.</p> <p>Kapcsolódik a hallgatóságához.</p> <p>Erős emlékezeti hatást ér el.</p> <p>Prezentációja célszerűen illusztrált, vizuálisan megnyerő, nyelvi hibátlan.</p>	<p>Maga mint prezentációs médium: verbális (nyelvhasználat, szóincse, mondatfűzése stb.) és nem verbális közlései (paraverbálisok: hangereje, hangszíne, hanghordozása, hanglejtése, artikulációja, beszédtempója, beszédsszünetei és egyéb vokális jelzései; kinezikus jelzései: gesztusok, mimika, testtartás, térközszabályozás, tekintetkommunikáció, érintések és az időkezelés)</p> <p>Prezentáció (kivetítés)</p> <p>Flipchart</p> <p>Tárgyi „bizonyíték”</p> <p>Kártyák (a maga számára)</p>	<p>Mielőtt rátérnénk a következő gyakorlatra, röviden.. nézzük meg...</p> <p>Érdemes egy pillantást vetni rá, hogy... Itt látható...</p> <p>Röviden összegezve...</p> <p>Csak a legfontosabbakat kiemelve... Ahogyan a gyakorlat során tapasztaltatok...</p> <p>Ahogyan a reflexiótokban ti is elmondtátok... Ha már János említette... Amint az Beáta visszajelzésében is elhangzott... Explicit nem mondtátok ki, de... Már sejtitek is... Senki nem gondolná, de...</p>

A tréner szerepe	Az elvárások	A tréner eszközei	A tréneri közlés
<i>Szakértő</i>	<p>Nagy tudású, tapasztalt, széleskörűen tájékozott, naprakész.</p> <p>Élő szakmai kapcsolatokkal rendelkezik.</p> <p>Képes és hajlandó szakmai állásfoglalásra.</p>	<p>Szakterminológia hibátlan használata</p> <p>Felmérésekre, kutatási eredményekre és akadémia irodalmakra vagy szakértőkre történő hivatkozás</p> <p>Saját tapasztalat megosztása</p> <p>Idézetek, táblázatok, ábrák, diagramok, modellek, infografikák</p> <p>Esettanulmányok</p> <p>Filmek, bejátszások</p> <p>Tárgyak</p>	<p>Mit gondoltok...?</p> <p>Tudnátok-e gyűjteni/megnevezni/felidézni...?</p> <p>Saját praxisomban...</p> <p>Eddigi munkáim során...</p> <p>Azt tapasztaltam...</p> <p>Mostanra meggyőződésemmé vált...</p> <p>Röviden vitassátok meg...!</p> <p>Kérem, hogy rendszerezzétek...!</p> <p>Soroljatok fel...!</p> <p>Mi lehet oka...?</p> <p>Mit mond ez számotokra...?</p> <p>Hogyan értékelnétek...?</p> <p>Tudok-e hasonló...?</p> <p>Mi vinné előre ezt a folyamatot?</p> <p>Hogyan lehetne kilépni ebből?</p> <p>Hogyan tudnátok...?</p> <p>Honnan tudnátok...?</p> <p>Kívülállóként rátekintve erre, mit/hogyan, merre...?</p> <p>Belülről megélve ezt, mit/hogyan/merre...?</p> <p>Rövid/közép/hosszú távon ez mit...?</p> <p>Egyéni/csoport/ szervezeti/társadalmi szinten...?</p> <p>Anyagi, erkölcsi, érzelmi, kognitív oldalról ez....?</p>

A tréner szerepe	Az elvárások	A tréner eszközei	A tréneri közlés
Moderátor	<p>Egyezteteti a játékszabályokat, ügyel azok betartására.</p> <p>Speciális kérdezéstechnikát alkalmaz.</p> <p>Visszajelzést ad és kér.</p> <p>Szemléltet.</p> <p>Információt gyűjt, rendszerez, összefoglal, elmélyít, súlyoz.</p> <p>Problémamegoldó stratégiákat és módszereket kínál.</p> <p>Konfliktust kezel.</p> <p>Mindenki számára biztosítja a részvétel lehetőségét.</p> <p>Megfelelő légkört teremt.</p> <p>Kreatív technikákat használ.</p>	<p>Egy pontos kérdés</p> <p>Több pontos kérdés</p> <p>Brainstorming, Brainwriting</p> <p>Kártyás lekérdezés Bekiabálós kérdések</p> <p>Témaközpontú interakció</p> <p>Klaszterezés</p> <p>Aktív hallgatás Visszatükrözés</p> <p>Néven szólítás</p> <p>Flipchart, moderációs kártyák, sémák</p>	<p>Ha a fenti szabályokkal mindenki egyetért... Tartva az elején lefektetett szabályokat, kérem, hogy... Kezdeti megállapodásunk értelmében...</p> <p>Hová helyezné magát...? Hol helyezkedne el...? Mik volnának...? Mennyire fontos...? Mennyire pozitív vagy negatív...?</p> <p>Képzeljétek el... Gyűjtsétek össze... Mondjatok... Mi volna, ha...? Miket...?</p> <p>Milyen érveket, ellenérveket hoznátok? Milyen előnyöket, hátrányokat tudnátok megnevezni? Milyen tényezőket kell számba venni?</p> <p>Visszatérve a kiinduló kérdésünkhöz... Hogyan kapcsolódik mindez a...? Összefüggésben áll ez...? Mivel segít ez minket hozzá...?</p> <p>Hogyan csoportosítanátok? Milyen azonosságokat, különbségeket találhatunk?</p> <p>Kovács úr/Zsófi/csoport/osztály még nem ismertette az elképzelését, kérem, hogy... Béla/csoport/üzemeltetési szakterület gondolatait/álláspontját/terveit/tapasztalatait stb. még nem hallottuk... Teret hagyva a többi csoport meglátásainak is.... Átadom a szót a marketing osztálynak...</p> <p>Tervezzétek meg/ rajzoljátok le/ építsétek meg/ alkossatok/ találjatok ki/ fejezzétek ki...</p>

A tréner szerepe	Az elvárások	A tréner eszközei	A tréneri közlés
Facilitátor	<p>Észrevétlenül segít, beavatkozásai közvetettek.</p> <p>Kerüli a csoportpolarizálását és a konkrét ötletek személyhez rendelését, nem sarkít.</p> <p>Azonosítja a folyamat főbb tematikus csomópontjait, a megjelenő véleményáramlatokat és érveket, összefüggéseket.</p> <p>Ügyel az időkeretek tartására.</p> <p>Biztosítja a folyamat átláthatóságát.</p> <p>Pártatlan.</p> <p>„Egymás felé fordítja” az embereket, támogatja a nyílt, őszinte kommunikációt.</p>	<p>Kommunikációt szabályoz.</p> <p>Listát készít, kulcsszavaz, vizualizál.</p> <p>Napirendet készít és tart.</p> <p>Felkészülési anyagokat oszt meg. Nyilvános jegyzeteket készít. Open space technikával dolgozik.</p> <p>Elválasztja egymástól az embereket és a problémákat, erre biztat.</p> <p>Közös (páros, csoportos) feladatot ad. Kizárja az ítélezést Személyes elemeket dob és hív be.</p>	<p>A négy csoport tehát összesen 13 ötletet vetett fel, a következőkben ezeket/ezekkel/ezekről...</p> <p>Úgy látom, egymástól függetlenül is arra jutottatok, hogy...</p> <p>Többen érveltek amellett, hogy... 2-3-4 stb. elképzelés kezd tehát körvonalazódni...</p> <p>Hamarosan át kell térnünk a következő feladatra... Kérem, hogy 3 percben... mert még további feladatok várnak ránk...</p> <p>Kifüggesztem ide a napirendet/ programot/ütemezést stb. Így néz ki a folyamat, most itt tartunk... még van... feladat... idő... stb.</p> <p>Amikor én ehhez hasonló kihívással szembesültem... A mi cégünknel... Megtörtént már valakivel, hogy...? Van valakinek hasonló tapasztalata...? Te mit tettél/tennél, hogyan viselkedtedél/viselkednél, keresnél/kerestél megoldást hasonló helyzetben?</p>

A tréner szerepe	Az elvárások	A tréner eszközei	A tréneri közlés
<i>Mediátor</i>	<p>Kézben tart.</p> <p>Strukturál.</p> <p>Bizalmat épít.</p> <p>Szükségeket feltár.</p> <p>Kommunikációs utakat nyit.</p> <p>Megoldáskeresésre ösztönöz, problémamegoldóvá „avat”.</p> <p>Semleges, pártatlan.</p>	<p>Időkeretet és sorrendet szab.</p> <p>Témákat azonosít és rendszerez.</p> <p>Énközléseket kér.</p> <p>Kérdez.</p> <p>Közös platformra hoz.</p> <p>Megoldásfókuszú beszélgetést vezet.</p> <p>Felelősséggel felruház.</p>	<p>Előbb Katit, majd Ágit kérem, hogy mondja el röviden, mi okozott problémát az együttműködésben.</p> <p>Számodra tehát fontos a bizalom.</p> <p>Kérlek, mondd el, mit jelent ez számodra!</p> <p>Jól értem, hogy azt szeretnéd, hogy beszéljünk a vezetői hibákról? Ezzel azt akarod mondani, hogy fontos volna számodra, hogy....? Mit mondanál Bélának most, ebben a helyzetben? Elmondanád, hogy mi az, amit jónak tartasz Vera munkájában, amit becsülsz benne?</p> <p>Mit kellene Péternek tennie ahhoz, hogy megbocsáss/tovább lépj/együtt tudjatok dolgozni?</p> <p>Ha valamelyikőtöknek szüksége van szünetre/egy pohár vízre stb, kérem, hogy jelezze. Kérlek, nevezd meg számodra elfogadható...</p>

A tréner szerepe	Az elvárások	A tréner eszközei	A tréneri közlés
Coach	<p>Őszinteségen, nyitottságon és bizalmon alapuló együttműködést épít.</p> <p>Érdeklődést mutat a csoport iránt.</p> <p>A résztvevők gondolatait és tapasztalásait állítja középpontba.</p> <p>Hisz a csoportban.</p> <p>Egyenrangúságon alapuló párbeszédet tart fenn.</p> <p>Érett személyiség, aki érintettségét tudatosítja, és annak megfelelően kezeli.</p> <p>Empatikus és visszafogott (teret hagy).</p>	<p>Pl. a GROW-modell</p> <p>Rapport (rokonszenv, összhang) építés</p> <p>Érdeklődéssel hallgat és kérdez.</p> <p>Forrásokat aktivizál</p> <p>Problémát és témát aktualizál.</p> <p>Motivációkat tisztáz.</p> <p>Nehézségek leküzdésében segít.</p> <p>Perspektívaváltás</p> <p>Kreatív eszközök, jövőképalpaltás (rajz, montázs, kollázs, stb.)</p> <p>Szerepváltás, timeline, metaforák, képek, történetek</p> <p>Csodakérdés (hipotetikus kérdések)</p>	<p>Nonverbális követés/tükrözés és verbális átvételek (a másik fél szóhasználatának követése, szavak kiemelése)</p> <p>Úgy vettem észre, a csoport számára alapvető a...</p> <p>Örömmel, hallom, hogy ti...</p> <p>Nagyon meglepett, hogy ti...</p> <p>Milyen érzések vannak bennetek azzal kapcsolatban, hogy...?</p> <p>Hogyan éltétek meg...?</p> <p>Mit értékelsz leginkább ezen a tréningen/a munkában/a kollégáidban?</p> <p>Mire jó ez a mostani helyzet? Kinek jó? Milyen előnyöket hordoz?</p> <p>Mi lesz ennek a hatása?</p> <p>Milyen új feladataid lesznek?</p> <p>Milyen új kompetenciákat kell fejleszteni?</p> <p>Mi jelentett/jelentene segítséged neked?</p> <p>Ha megkaphád a szükséges felhatalmazást, mit tennél?</p> <p>Ha a főnököd helyében volnál...</p> <p>Ha a barátod szemével nézed a helyzetet...</p> <p>Mit látsz, mit üzen ez számodra?</p> <p>Ha időrendben végigmegyünk...</p> <p>Tegyük fel, hogy csoda történt, megszűnt a probléma, miből veszed észre?</p>

5. FOGALOMTÁR

Biztos bázisok: a katonai nyelvből származó fogalom, azok az emberek, dolgok vagy célok, akikhez és amelyekhez különleges kötelék fűz bennünket. Védelmet, vigaszt és energiát nyújtanak nekünk. Olyan személyek is betölthetik ezt a szerepet, akiket a valóságban nem ismerünk, akikkel nincs kapcsolatunk, csak a fantáziánk révén. (Kohlrieser 2013, 103.)

Csodakérdés: a megoldásközpontú beszélgetés központi eleme, amely arra irányul, mi történne, ha a coach által áhított esemény vagy elérni kívánt állapot bekövetkezne. Mi változna, miből venné észre a változást? A kérdés megválaszolása a segít részleteiben megtervezni és érzelmileg átélni a vonzó, elérendő jövőt. (Kelló 2014, 177.)

GROW-modell: a coaching alap-folyamatmodellje a goal (cél), reality (valóság), options (lehetőségek) és a wrap-up (cselekvés, mit fogsz csinálni) szakaszok elkülönítése nyomán. (Kelló 2014, 28.)

Kötelékteremtés: arról szól, hogy hogyan tartunk fenn fizikai közelséget, és ebben az állapotban hogyan adunk és kapunk energiát más emberektől. Tulajdonképpen érzelemcsere. (Kohlrieser 2013, 69–71)

Rapport: a neurolingvisztikus programozás szerint a hatékony kommunikáció feltétele a rokon-szenvteremtés (rapport), amely hasonlóságon, illetve a felek közötti egyfajta összhangon alapul. Szándékosan is létrehozható vagy erősíthető, például a közlő verbális és nonverbális jelzéseire való ráhangolódással, azok tükrözésével. (Kelló 2014, 204.)

Szurikáta-hatás: az információkezelést befolyásoló torzító hatás, amely révén bizonytalan helyzetben az emberek érdeklődése megnő az új információk megszerzésének lehetőségei iránt. (Mil-leur beauty 2021, Besny et al. 2021)

6. IRODALOMJEGYZÉK

- ATKINSON, Rita L. – ATKINSON, Richard C. – SMITH Edward E. – BEM, Daryl J. – NOELEN – HOEKSEMA, Susan (2003): *Pszichológia*, Osiris, Budapest.
- BESNYI Erika – SZIRTESI-NAGY Réka – BUDAI Máté – NÉMETH Zoltán (2021): *Hallotok? Eszköztár online programokhoz – Megbeszélésektől a tréningekig*, DrPrezi Books, Budapest.
- FERENCZI Andrea (2010): *A konfliktus, ami összeköt. A mediáció mint a bizalomépítés eszköze*, (doktori értekezés), PTE NDI, Pécs.
- FONYÓ Ilona (1999): *Csoportdinamika és önismeret*, In Rudas János szerk. (1999): *Önismereti csoportok*, Animula Kiadó, Budapest. 106–114.
- GELLERT, Manfred – NOWAK Klaus (2010): *Csapatépítés nagykönyve*, Z-Press, Miskolc.
- How to facilitate groups. *A Quick Reference Handbook On Active Facilitation Techniques, Management Consulting Associates*, https://www.aucd.org/docs/urc/Leadership_Institute/2013%20UCEDD%20LI/USB/Thursday/Breakouts/Conflict/facilitator%20handbook%20best.pdf, letöltés ideje: 2022. május 26.
- KAJTÁR Edit – STRÉHLI-KLOTZ Georgina (2021): *Szakmai önismeret*. Közszolgálati kompetenciafejlesztő tréner szakirányú továbbképzési szak, NKE, Budapest,
- KISPÉTER Andrea – GRATZER-SÖVÉNYHÁZY Edit szerk. (2020): *Élménypedagógia*, NBT Élménypedagógia-könyv 2020 – Bűnmegelőzési központ., http://bunmegelozesikozpont.hu/anyagok/NBT-Elmenypedagogia-konyv_2020.pdf, letöltés ideje: 2022. május 14.
- KOHLRIESER, George (2013): *Tűszok a tárgyalóasztalnál. Konfliktuskezelés mesterfokon*, Háttér Kiadó, Budapest.
- LINDEMANN, Holger – MAYER, Claude-Hélène – OSTERFELD, Ilse (2020): *Mediáció és konfliktuskezelés. Rendszerszemléletű és megoldásközpontú beszélgetésvezetés*, Z-Press Kiadó, Miskolc.
- PEASE, Barbara – PEASE, Allen (2012): *A testbeszéd enciklopédiája*, Park Kiadó, Budapest.
- ROGERS Carl R. – FREIBERG Jerome H. (2007): *A tanulás szabadsága*, EDGE 2000 Kiadó-Oktatókutató és Fejlesztő Intézet, Budapest.
- ROGERS, Carl (1999): *Lehetek-e a csoport segítője?* In Rudas János szerk. (1999): *Önismereti csoportok*, Animula Kiadó, Budapest.
- RUDAS János (2007): *Delfi örökösei. Önismereti csoportok – elmélet, módszer, gyakorlat.*, Lélekben Otthon Kiadó, Budapest.
- RUDAS János: *Strukturált gyakorlatok*, In Rudas János szerk. (1999): *Önismereti csoportok*, Animula Kiadó, Budapest. 166-173. o.
- SCHULZE-SEEGER, Jürgen (2010): *Trénerok módszertani kézikönyve*, Z-Press, Miskolc.

További források:

- BÁNFALVI Katalin – FERENCZI Andrea (2016): *A mediátor (közvetítői) tevékenységhez szükséges kompetenciák fejlesztése*, METPROP, Budapest. (oktatási anyag)
- BOESCH, Kris (2018): *8 Emotions to Leverage in Your Training*, <https://trainingindustry.com/articles/strategy-alignment-and-planning/8-emotions-to-leverage-in-your-training/> (Letöltés ideje: 2022. május 10.)
- CIARLO, Giovanni (2017): *Group Facilitation – A Step-by-Step Guide*, <https://gaiaeducation.medium.com/group-facilitation-a-step-by-step-guide-b55495b057aa>, Accessed 3 Jun. 2022.
- *Developing Facilitation Skills*, <https://ctb.ku.edu/en/table-of-contents/leadership/group-facilitation/facilitation-skills/main>, Accessed 3 Jun. 2022.

- “Facilitator.” Merriam-Webster.com Dictionary, Merriam-Webster, <https://www.merriam-webster.com/dictionary/facilitator>. Accessed 3 Jun. 2022.
- *A csoportvezető facilitátor szerepe*, ECOR, http://restorative-justice.eu/bb/wp-content/uploads/sites/3/2014/09/BB_Hirlevel_4_Facilitatorok.pdf, letöltés ideje: 2022. május 12.
- *Változó pedagógus szerepek – a tanár, mint facilitátor*, <http://oktataskepzes.tka.hu/hu/valtozo-pedagogus-szerepek-a-tanar-mint-facilitator>, letöltés ideje: 2022. május 25.

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 978-963-498-514-3 (PDF)