

**Közszolgálati kompetenciafejlesztő
tréner szakirányú továbbképzési szak
Tréneri módszertan**



Kajtár Edit – Roberts Éva

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

Szerzők:

Dr. Kajtár Edit
Roberts Éva

Szakmai lektor:

Krepelka Ágnes

Olvasószerkesztő:

Császár-Biró Anna

A kézirat lezárásának dátuma:

2018. október 11.

Kiadja:

© NKE, 2018

Felelős kiadó:

Prof. Dr. Kis Norbert
Dékán

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. Tréneri módszertan	4
1.1. Bevezetés	4
1.2. A tréningek tervezése	4
1.3. Tréning indítás	5
1.3.1. Bemutatkozás	5
1.3.2. Szerződés a csoporttal: a keretszabályok	7
1.3.3. Célok, motiváció	7
1.3.4. A tér bemelegítése: a rapport megteremtése és a jégtörők	8
1.4. Tematika	9
1.5. A tanulás és az ismeretátadás jellegzetességei	9
1.5.1. Felnőttoktatás	9
1.5.2. Tapasztalati, élmény alapú tanulás	10
1.6. Személyiségtipológia	10
1.6.1. KOLB modellje	11
1.7. Csoportalakítás és feladatkiadás	12
1.7.1. Csoportalakítás	12
1.7.2. Feladatkiadás	14
1.8. Nehéz emberek, zavaró viselkedések és kezelésük	15
1.9. Szemléltetőeszközök a tréningben	18
1.9.1. A szemléltetőeszközök szerepéről	18
1.9.2. Előadás	18
1.9.3. Elektronikus prezentáció	19
1.9.4. Flipchart és post-it	20
1.9.5. Film	20
1.9.6. Képek, szimbólumok	20
1.10. Szünet, újrakezdés	21
1.11. Zárás, értékelés	22
2. Irodalomjegyzék	23

1. TRÉNERI MÓDSZERTAN

1.1. Bevezetés

„A tréning a hagyományostól eltérő oktatási forma. Jóval közvetlenebb, sok tekintetben szabadabb, konstruktívabb és igényli a résztvevők teljes figyelmét, aktív részvételét. [...] Célja a szemléletmód tágítása, a tapasztalati tanulás. Ennek megfelelően a praktikum kerül reflektorfénybe.” A tréner „olyan légkört igyekszik kialakítani, amely támogatja a kreativitást, bátorítja az önmegvalósítást és az együttműködést” – írja Balázs László az érzelmi intelligencia fejlesztését elősegítő könyvében.¹ A tréner feladata rendkívül összetett: sokoldalú módszertani megoldásokkal, kreativitással és széles palettájú eszköztárral felvértezve állhatja meg a helyét a változatos tematikájú csoportokban, eltérő számú, személyiségű és hozzáállású résztvevők között. Ugyanaz a forgatókönyv, ugyanazok a gyakorlatok, mégis más tapasztalás várható minden alkalommal.

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

1.2. A tréningek tervezése

„Specifikus célok specifikus tematika és eszközök kidolgozását követelik meg.” A trénernek „tudnia kell, hogy milyen célt akar elérni a csoporttal a rendelkezésre álló időn belül, [...] össze kell állítania a „módszertani csomagot”, amely serkenti a résztvevők saját tapasztalatainak, élményeinek megszerzését egy adott cél által meghatározott témákban [...], amely az élményekre, csoporttapasztalatokra építve kognitív szinten „megkoronázhatja” az egyénben zajlott változásokat.”²

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

¹ Balázs 2014, 94.

² Rudas 2007, 102-103.

a legjobb nagy módszertani tartalékokkal és úgynevezett elágazásos programmal készülni. [...] A programkészítés sose jelentsen valamiféle *a terv: törvény*-merevséget.”³

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

Közvetlenül a tréning előtt:

- Mentális és fizikai felkészülés.
 - » Megfelelő az öltözésem (professzionális és kényelmes, jól lehet benne mozgásos feladatokat is végezni)?
 - » Megfelelő fizikai és lelki kondícióban vagyok? Mi segít abban, hogy a legjobb formámat hozzam (relaxációs technikák, étkezés, alvás (!) szerepe)?
- Minden a táskámban van? (a tréning anyagai, pendrive, filcek, kiosztandó anyagok, flipchart stb.)
- Érkezés (időben).
- Berendezés (U alak/tantermi/székek, párnák körben stb.).
- Technikai feltételek előkészítése (gépek, laptop, projektor, flipchart stb. ellenőrzése).
- A résztvevők alapvető komfortérzetének biztosítása (megfelelő fény, hőmérséklet, szellőzés, illatok).
- A résztvevők fogadása.

1.3. Tréning indítás

A napindítás elemei:

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

1.3.1. Bemutkozás

A tréning a résztvevők köszöntésével indul. A tréner bemutatkozik, felvázolja a képzés célját, kereteit. Első benyomást csak egyszer kelthetünk a résztvevőkben, gondoljuk végig hogyan köszöntjük őket és hogyan mutatkozunk be. A tréneri bemutatkozás minta a csoportnak, érdemes olyan részletességgel bemutatkozni, ahogy azt a résztvevőktől szeretnénk hallani. A szakmai háttérünk mellett hasznos lehet személyes információt is megosztani a csoporttal. A tréning *magas intimitású helyzet*, a személyes érintettség kölcsönös, a tréner nyitottsága nem megkerülhető. Bizalomteli, pozitív, elfogadó légkör hiányában a tanulás nem jön létre.⁴

³ Rudas 2007, 103.

⁴ Jakab 2001, 108-109.

A nem verbális jelzések egyik kulcstényezője a szemkontaktus. Ha a tréner valóban hatni akar, akkor nem nézheti sem a táblát, sem a mennyezetet, sem a padlót.⁵ Ha már a szemnél tartunk, ne vesszük szem elől annak a jelentőségét sem, hogy *miként mondjuk* azt, amit mondunk. A hangerő, a hangmagasság, a hangminőség, az artikuláció és a beszéd sebessége mind döntő tényezők.⁶ Ne feledjük, gesztusaink, mozdulataink megerősítik, vagy épp gyengítik mondanivalónkat. A nem verbális kommunikáció kiegészíti, és egyben hangsúlyosabbá teszi a szóbeli közlést.⁷ Hiteles az, ha a verbális és a nonverbális üzenetek összhangban vannak. „Azt mondja a száj, amit a szív diktál.”⁸

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

Miután bemutatkoztunk, arra kérjük a csoport tagjait, hogy pár mondatban ők is mutakozzanak be, kitérve nevük mellett a munkájukra, korábbi tanulmányaikra, arra, hogyan kapcsolódnak a tréning témájához. Miért fontos ez utóbbi három kategória? A tanulás egyik hajtóereje a transzfer jelensége. Ha valamit megtanulunk, akkor azt (legtöbbször) más, többé-kevésbé eltérő helyzetben is képesek vagyunk alkalmazni. Egy összetett feladat megoldása könnyebben sikerül azoknak, akik korábban már sok mindent tanultak, még akkor is, ha azok nem hasonlítanak az új problémához. A transzfer átvezet a kreativitás kérdéskörébe, és egyben felhívja a figyelmet a gyakorlás fontosságára is.⁹ A tanulás a meglévő kompetenciáktól és a tanulékonyág mértékétől függ.

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

Szemponatok lehetnek:

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

*10

⁵ Borgulya - Somogyvári 2016, 11.

⁶ Malhotra - Simon 2017.

⁷ Forgó 2011, 29.

⁸ Forgács 2017.

⁹ Kata 2011, 58.

¹⁰ Sille 2016.

1.3.2. Szerződés a csoporttal: a keretszabályok

Ahhoz, hogy együtt tudjunk dolgozni, közös, kölcsönös tudásra van szükség.¹¹ A szerződés a tréning alatt érvényes főbb viselkedési szabályok és elvek rendszere, amit a résztvevők közösen fogadnak el, s melyekhez a munka során tartják magukat. Célszerű a szerződést flipchartra felírni és egyenként ismertetni az elemeit. A keretszabályokat megalkothatjuk közösen is. Ez ugyan időigényesebb, ugyanakkor megalapozza az együttműködést, s a tapasztalat azt mutatja, hogy a szabályszegés is ritkább. (Ismerős csoportokban, vagy „túltréningezetteknél” elegendő a korábban már megbeszélte szabályok felidézése.) Az elfogadás szimbolikus módja lehet, ha a résztvevők egymás szemébe nézve bólintanak, ezzel jelezve, hogy magukra nézve kötelezőnek tartják a szabályokat. Ezen a ponton akár arra is kitérhetünk, hogy befejezettnek tekintjük, vagy indokolt esetben még folytathatjuk a szabályalkotást, olyan újabb elemekkel bővítve a listát, amire most nem gondoltunk.

A szerződés főbb elemei:

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

1.3.3. Célok, motiváció

„Ha nem tudod, milyen kikötő felé igyekszel, a szelek nem segítenek neked” – tartja a Seneca-nak tulajdonított mondás. A pontos célkitűzés vezérszavak mind a tréner, mind a résztvevők számára.

¹¹ Hamp 2006.

A SMART cél:	
S	• Specific = specifikus
M	• Measurable = mérhető
A	• Actionable, Achievable = akció orientált/megvalósítható
R	• Realistic, Relevant = realiztikus és releváns
T	• Timely = időben meghatározott (határidőhöz kötött)

Minden tréningnek van előre meghatározott célja: ahhoz, hogy a résztvevő azon a területen fejlődjön, ami a tréning célkitűzése, elengedhetetlen, hogy a résztvevő motivált legyen a saját fejlődésében. A résztvevők különböző indítással érkeznek. A tréner feladata, hogy megértse a résztvevők szükségleteit, és ezeket összhangba hozza a tréning céljaival. Ha már a nyitókörben felmérjük a mértéket, a válaszoknak megfelelően alakíthatjuk a gyakorlatokat. A trénernek érdemes a siker orientáltaknak felvillantani, milyen potenciális nyereséggel jár aktív részvételük, a kudarc kerülőknek pedig felvázolni, milyen kellemetlenségek kerülhetnek el, ha energiát fektetnek a tanulásba (mi az ára annak, ha fent tartják a jelenlegi helyzetet).

Ne feledjük, a külső motívum (a büntetés és jutalmazás különböző formái, mint például a dicséret, megbecsülés, szeretet) lehet nagyon erős, de többnyire csak szituatív, ha a külső indíték eltűnik, vele tűnik el a motiváció is. Ezért nem lehet hosszú távon eredményes, ha csak jutalmakkal vagy büntetéssel akarunk motiválni. Az intrinzik motívum (tudás elsajátítására, fejlődésre, alkotásra irányuló törekvés, élmények átélésére vonatkozó motiváció) ezzel szemben önmagában jutalmazó, a résztvevő magáért a tevékenység élvezetért tesz valamit. A trénernek az jelent kihívást, hogy hogyan tudja a kívülről ható motívumokat belsővé alakítani. Kutatás során igazolták, hogy az autonómia támogatása jobban elősegíti az intrinzik motivációt, a kíváncsiságot és kihívás iránti vágyat, mint a kontrolláló attitűd.¹²

1.3.4. A tér bemelegítése: a rapport megteremtése és a jégtörők

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

A jégtörő a tréning elején, esetleg a foglalkozás közben, egy-egy nagyobb rész elején szereplő, hangulatoldó gyakorlat. Célja, hogy a csoport tagjai megismerkedjenek egymással, ráhangolódjanak a tréning témájára vagy az új témára.¹⁶

¹² Kun 2014, 76–77.

¹³ Rosengren 2004, 107.

¹⁴ Szilágyi 2015.

¹⁵ Goleman 1998.

¹⁶ Juhász 2009, 328-332.

1.4. Tematika

A tréning céljainak megfogalmazása után a programterv (tematika) és a napi beosztás (agenda) áttekintése következik. A tematika ismertetése egyrészt felkelti az érdeklődést, másrészt „segít az időt illető bizonytalanságérzés megszüntetésében és a tájékozódásban. [...] Bizonyos résztvevőknek szükségük van rá, hogy tudják, pontosan mikor és hogyan történnek a dolgok.”¹⁷ Ezért javasolt a tréning tematikáját flipchart papíron megjeleníteni és felragasztani a falra. Így folyamatosan látható, és a tréner is utalhat rá egy-egy témakör indításakor és/vagy zárásakor. Ez elősegítheti az egyes tartalmi egységek egymáshoz kötését, felvezetését is. A tematika címszavakban tartalmazza a fő témaköröket, lehetőséget adva a trénernek ezek rövid, tömör ismertetésére, de nem részletezi a gyakorlatokat. Használható előre megírt flipchart papír, de hasznos lehet az is, ha a témákat külön kártyákra írva egyenként ragasztja fel a tréner magyarázat kíséretében.¹⁸

Shulze-Seeger iránymutatása szerint kreatív megoldásokra is van lehetőség, például étlap formájában a résztvevők székére helyezni, szimbolikus tárgyak segítségével bemutatni, térkép formájában megjeleníteni stb. Javasolja akár fókuszpont meghatározását is, amikor az egyes témák egy asztalon jelennek meg flipchart papíron, például egy út mentén elhelyezve. A résztvevők köveket, fadarabokat vagy bármi mást helyeznek azokhoz, amelyek a leginkább érdeklik őket. Ez előzetes támpontot ad a trénernek bizonyos témák hangsúlyos feldolgozásához, illetve lehetőséget arra, hogy tudatosítsa ezen a ponton, hogy mindenki keresse meg, hogy mely témák fontosak, érdekesek számára.¹⁹

1.5. A tanulás és az ismeretátadás jellegzetességei

1.5.1. Felnőttoktatás

Az andragógia tudományterületének legfontosabb megállapításai²⁰ a felnőttkori tanulásról, tréneri szemszögből:

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

Az érem másik oldala:

- A letisztult, rögzült tanulási szokások nehezen változnak.
- Sokszor munka után, fáradtan kezdik el a résztvevők a tréninget.

¹⁷ Shulze-Seeger 2010, 131.

¹⁸ Schmidt 2009, 33.

¹⁹ Shulze-Seeger 2010, 132-133, 146, 165.

²⁰ Kata 2011, 61-63.

- A rossz tanulmányi eredmény miatti szégyenérzet, frusztráció erősebb, mint korábban.
- A kognitív képességek a kor előrehaladásával általában romlanak.
- Hibás, de gyakori viselkedés, amikor a felnőttek egy tanulási folyamatban az iskolás technikákat igyekeznek először működésbe hozni. (Ugyanakkor emellett új tanulási technikák alakíthatók ki.)
- Szerencsés az átállás a közvetítő, tanárközpontú tanulásról a résztvevőközpontúra, illetve a blended learning (vegyes vagy kevert tanulás) alkalmazása.

1.5.2. Tapasztalati, élmény alapú tanulás

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

Rogers a következő alapelveket fogalmazza meg a tapasztalati tanulásról:²¹

1. Természetből adott képességünk van a tanulásra.
2. Az eredményes tanulás feltétele, a tárgy fontosságának érzékelése.
3. A tanulás változás az önértékelésben és az önszervezésben.
4. Az a tanulás, amely veszélyezteti az önértékelést, könnyebben asszimilálható, ha a külső veszélyek minimálisak.
5. Csak akkor alakulhat ki tanulás, ha a személyiség nem kerül veszélybe.
6. Jelentős eredményt csak cselekvéssel lehet elérni.
7. Az eredményesség feltétele a tréningen résztvevő felelős részvállalása.
8. A saját indítékból eredő tanulás az egész személyiséget igénybe veszi, egyaránt hat értelemre, érzelemre és akaratra.
9. Ha a tanulásban érvényesül az önkritika és az önértékelés, akkor az ösztönzi az önállóságot, az alkotóerőt és az önbizalmat.
10. A felnőtt tréningen résztvevő igényli, hogy részese legyen a tanulás céljára, tartalmára, módszereire és az előrehaladás irányára vonatkozó döntéseknek. Számára az olyan tanulásnak van értéke, amely igazodik a gyakorlati szükségleteihez és egyéni sajátosságaihoz, és amelyikben érvényre tudja juttatni a tapasztalatait, az érdeklődését és a képességeit.
11. A leghasznosabb tanulás a tanulás folyamatának a megtanulása és a tapasztalatokra való nyitottság fenntartása; így a változás beépíthető a személyiségbe.²²

1.6. Személyiségtipológia

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

²¹ Freiberg – Rogers 2007.

²² Martinkó 2015,104.

A személyiségtipológia (például MBTI, DISC) egyes kategóriáit megismerve könnyebben megérthetjük, hogy a résztvevők miért reagálnak annyira eltérően. Ezek közvetlenül kapcsolhatók különböző tanulási típusokhoz, fellelhetők a legújabb andragógiai modellekben is.²³

Tartsuk észben, hogy:

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

1.6.1. KOLB modellje²⁴

Egyetemi hallgatók között végzett kutatásai során Kolb megfigyelte, hogy a teljesítmény romlásához vezet, ha a hallgató szakjának tanulási elvárásai nem egyeznek saját, korábban már jól bevált tanulási jellemzőivel. Ha az egyezés fennáll, eredményesebb a tanulás.²⁵ A tréning hatékonyságának növelése érdekében érdemes alkalmaznunk a Kolb-féle modellt.

A Kolb-i modell négy állomása:	
1	• Konkrét tapasztalat szerzés
2	• Gondolkodó megfigyelés
3	• Absztrakt fogalomalkotás
4	• Aktív kísérletezés

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

²³ Kata 2011, 44-45.

²⁴ Kolb 2007.

²⁵ Bernáth - Kollár - Németh 2015, 11-12.

Ha megfigyeljük saját működésünket, észrevehetjük, hogy egyes fázisokban komfortosabban érezzük magunkat, mint a többiben. Akinek erős a konkrét tapasztalati képessége (**KT**), az bátran, előítélet nélkül mártózik meg ismeretlen élményekben, szerez új tapasztalatokat. Akinek a megfigyelő és a reflektáló képessége (**RM**) dominál, az végiggondolja, és különböző szempontokból megvizsgálja a tapasztalatait. Az elvont koncepcióalkotás képessége (**KA**) a megfigyeléseket általánosítását és elméletekbe integrálását teszi lehetővé. Végezetül, az aktív kísérletezés képesség (**AK**) a koncepciók és elméleteket alkalmazásánál hasznos.

Tanuló típusok:

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

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

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

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

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

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

1.7. Csoportalakítás és feladatkiadás

1.7.1. Csoportalakítás

Annak érdekében, hogy a tréning dinamikus legyen, és a résztvevők minél több társukkal tapasztalatokat cserélhessenek, változatosan célszerű kialakítani, hogy mikor, ki-kivel dolgozik párosával vagy kisebb-nagyobb csoportokban. Tizenkettő résztvevő a trénernek álma, hiszen kettő, három, négy és hat

fős csoportot is könnyedén alakíthatunk belőle. Ez természetesen ritkán alakul ilyen szerencsésen, ezért minden feladat előtt mérlegelni kell, hogy hány fős csoportokban ideális elvégezni a gyakorlatot és milyen szempont szerint érdemes összekeverni a résztvevőket. A kiscsoportok munkáját követő nagycsoportos megosztásnál nem mindegy, hogy hány csoportnak kell előadni valamit és az mennyi időt vesz igénybe. Másképp alakul az időbeosztás, ha három szóvivő ad elő a végén, mint ha hat, sőt néha a szóvivők kiválasztását is érdemes facilitálni a trénernek.

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

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

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

1.7.2. Feladatkiadás

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

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

A feladatkiadás általános szempontjai:

- Bizonyosodjunk meg róla, hogy a résztvevők figyelnek (csend, szemkontaktus).
- Bizonyosodjunk meg róla, hogy a résztvevők feladat-megértését fizikai akadályok nem nehezítik (megfelelően hallják az instrukciót, ha kell, látják, amit kell stb.).
- Előre tisztázzuk, ha a feladatra vonatkozóan nem lehet majd kérdezni, visszakérdezni (egyres gyakorlatok metodikája ezt indokolhatja).
- Biztosítsuk a feladattisztázás lehetőségét (ha a gyakorlat ezt engedi).

Tréning gyakorlatok műfajuk szerint:*

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

*26

²⁶ Rudas, 2007, 115.

1.8. Nehéz emberek, zavaró viselkedések és kezelésük

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

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

A négy reagálási mód közül az utolsó kettő a célravezető. Az alábbi táblázatban a leggyakrabban felmerülő kényes helyzeteket, viselkedési formákat és az azok mögött rejlő lehetséges okokat írjuk le, illetve ötleteket adunk, hogyan reagálhat a tréner. Természetesen minden helyzetet az összes körülmény figyelembevételével kell értékelni, alább csak példákkal, lehetséges reagálási módokkal szolgálunk.²⁷

Zavaró résztvevői viselkedés	Példa arra, mi állhat a háttérben	Ötletek a reagálásra
Túlzott bőbeszédűség	<ul style="list-style-type: none"> • Segíteni vágyás • Dominanciára törekvés • Vágy az egyetértésre, visszaigazolásra 	<ul style="list-style-type: none"> • Ne legyen gúnyos! • Nehezebb kérdéssel lassítsa le! • Igen-nem válaszokat adjon! • Engedje, hogy a csoport kezelje! • Körbekérdezés: „Nagyon érdekes felvetés! Mi a többiek véleménye?” • Nem verbális eszközökkel próbálja meg visszafogni!
Állandóan vitatkozik	<ul style="list-style-type: none"> • Harcias természet • Erős érzelmek fűzik a tárgyhöz 	<ul style="list-style-type: none"> • Ne veszítse el az önuralmát! • Próbálja megkeresni az értékeset abban, amit mond! • „Természetesen lehet nézetkülönbség.” • A szünetben próbáljon meg vele beszélni, megtalálni a vitatkozó kedv okát és kérje a segítségét!
Személyes ellentétek a résztvevők között	<ul style="list-style-type: none"> • Aktuális vagy régebbi konfliktus 	<ul style="list-style-type: none"> • Hívja fel a figyelmet a célokra! • Emlékeztesse a résztvevőket a szabályokra (tilos a személyi támadás)!

²⁷ Shulze-Seeger 2010, 262-300 alapján saját tapasztalatokkal kiegészítve.

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

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

1.9. Szemléltetőeszközök a tréningben

1.9.1. A szemléltetőeszközök szerepéről

Könnyebben tanulunk, ha kettős (vagy többes) kódolást használunk. A szemléltetőeszközök hozzájárulhatnak az előadás minőségének javításához, segítik az absztrakt koncepciók vizualizálását (grafikonok, diagramok), emlékeztetnek a hallottakra (képek, humor, színek), megerősítik a fontos információkat (például számok, idézetek), szemléltetnek (például művészeti alkotás) és inspirálnak.²⁸ A rögzítés mértékét mozgásos elemekkel még inkább erősíthetjük.

1.9.2. Előadás

Az előadás akkor ér el pozitív hatást a hallgatóságánál, ha a tréner felkészült, pontos, őszinte, hiteles és meggyőző, az előadás jól strukturált, áttekinthető, az előadásmód lelkes és motiváló. A retorikai kérdések, a fokozás, a kiemelés, a hangerő, a hangszín, a beszédtempó, a légzés célt szolgáló kezelése és a szemléltetés teszik érthetővé és érdekfeszítővé az elhangzó gondolatokat. Az előadás alatt maradjon élő a kapcsolat a résztvevőkkel.²⁹ A közszolgálat új modelljének kiemelkedő eleme a közérthetőség. Minden előadás elemi célja, hogy a hallgatóság megértse a mondanivaló lényegét és a hallott információt. „Ismerős, őszinte és tiszta: a meggyőző, érvelő beszédnek ez a három legfontosabb adottsága.”³⁰

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

Klasszikus hiba, hogy az előadó mindent, a legjelentéktelenebb részleteket is bele akarja sűríteni az előadásába. A túlburjánzó előadások homlokára adhatunk búcsúcsókot, ha követjük a KISS- elvet (KISS = keep it simple and straightforward). A prezentáció legyen egyszerű és lényegre törő. „Óriási különbség van (...) az egyszerű/letisztult és a lebutított/primitív dolgok között. Ehhez tudnunk kell, mi a lényeges és az értelmes, és mi nem az. Meg kell válnunk az utóbbtól, és az előbbire kell helyeznünk a hangsúlyt.”³¹ Mindig tartsuk szem előtt az elvet: „A prezentáció ne az előadót szolgálja, hanem a hallgatóságot.”³²

²⁸ Hofmeister-Tóth - Mitev 2016.

²⁹ Borgulya - Somogyvári 2016.

³⁰ Aczél 2017, 84.

³¹ Siegel - Eitzkorn 2013, 23.

³² Atkinson 2008.

Szemponatok a megfigyeléshez:

- Milyen hatása van a bevezetésnek? Milyen eszközöket használ az előadó a figyelem felkeltésére?
- Érthetően és érdekesen adja át az információt?
- Témának megfelelő a szóhasználat (szakzsargon használata, idegen szavak aránya)?
- Gazdag, választékos-e az előadó szókincse? Sok a szóismétlés?
- Hogyan épül fel az adott beszéd, mivel indul, hogyan zárul?
- Milyen retorikai eszközöket, kérdést, történetet, milyen jelzőket és metaforákat használ?
- Milyen a tempó, a hangsúly, a hangerő, a hangmagasság/mélység?
- Változik az előadás ritmusa vagy monoton?
- Használ köztes hangokat (például ő-zés)?
- Tart szemkontaktust?
- Milyen a mimika, a test-, fej- és kéztartás?
- Milyen a térhasználat? Hogyan igazítja magára az előadó az adott helyzetet, teret (sétál, egy helyben áll)?
- Milyen az előadó kiállása?
- Hogyan kezeli a csoportot (bevonás, aktivizálás módjai)?
- Hogyan reagál a kérdésekre, hozzászólásokra?
- Milyen dinamika jelenik meg csoportban és hogyan kezeli ezt az előadó?

1.9.3. Elektronikus prezentáció

A PPT, a Prezi és bármely más vizuális reprezentáció akkor jó, ha a közönség szinte észre sem veszi. Túllőttünk a célon, ha több figyelmet kap a használt animáció, mint a mondanivaló. A szemléltetőeszköz maradjon az, ami: eszköz.³³

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

Elektronikus prezentáció

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

Figyeljünk:

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

A címdia elemei:

- A tréner teljes neve,
- Az előadás címe és alcíme,
- Az előadás helyszíne és időpontja,
- Az előadás keretének logója,
- Az anyaintézmény (például munkahely) logója.

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

³³ Reynolds 2009.

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

1.9.4. Flipchart és post-it

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

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

1.9.5. Film

A jól kiválasztott filmrészletek nem pusztán változatosabbá teszik a tréningek menetét, hanem lehetőséget adnak a résztvevőknek arra is, hogy valós, életszerű szituációkban figyeljék meg egy-egy téma alkalmazását. Fontos, hogy a filmrészlet ne legyen túl hosszú, már a 2-4 perces jelenetek is hatékonyan feldolgozhatóak és beszédesek lehetnek. Amennyiben bizonyos résztvevők ismerik az adott filmet, hasznos lehet előre felhívni a figyelmüket arra, hogy itt és most az adott jelenetet dolgozzuk fel és nem az egész film tekintetében vizsgálódunk. Filmre vett előadásokból is mutathatunk részleteket, akár kicsit hosszabbakat is, ha azok gazdagítják az adott témakört, de ezeket lehetőleg ne az ebéd utáni kevésbé energikus időszakban tervezzük bemutatni. A másik lehetőség, hogy felveszünk jeleneteket a tréninggyakorlatok során és ezt használjuk a történések, reakciók, verbális és nonverbális jelzések, viselkedésminták elemzésére, megbeszélésére.

1.9.6. Képek, szimbólumok

A lélektan az emberi gondolkodás építőköveként tekint a szimbólumokra. A szimbólumok ugyanakkor nem csupán intellektusunkra hatnak, hanem azzal egyidejűleg az érzelmeinkre és lelkünkre is.³⁴ Otthonuk a jobb agyfélteke, az érzelmi agy, mely gondolkodása szimbolikus (analógiás), művészi, intuitív. E tudás trénerként fontos, mert a mindennapi életben, s még inkább a karrier területén, a bal agyféltekés gondolkodása az elsőbbség. Ugyanakkor tudjuk, hogy a sikeres, a teljes élet záloga az

³⁴ Fontana 1993, 8.

agyféltekék együttműködése, kiegyensúlyozott használata. Szerencsére mindenkiben megszólítható mindkét agyfélteke. A szimbólum olyan kérdéseket, problémákat tesz megfoghatóvá, amik amúgy nehezen hozzáférhetőek. Kiemelkedő erénye, hogy tudatosít, hidat építhetünk vele a tudattalan, a rejtett felől a tudatos felé. A szimbólum mélysége, jelentés tömörítő vonása miatt alkalmas komplex helyzetek megjelenítésére.³⁵

Nézzünk néhány példát a szimbólumok tréningen való alkalmazására! *

Életem filmje

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

Mesterségem címere

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

*36

1.10. Szünet, újrakezdés

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

Ha nincs idő hosszú szünetre, mozgásos gyakorlatok segíthetnek feltölteni a résztvevők energiakészletét. Tréning csoportja válogatja, hogy milyen konkrét gyakorlatot vehetünk elő repertoárunkból. Egy biztos, a testmozgás – legyen az karkörzés, labda dobálás vagy akár tánc – felpezsdíti a vérkeringést, hatására új lendületet kap a csoportmunka és a tanulás is. Csetneki Csaba tréner, a Nemzetközi Coach Szövetség (ICF) Magyar Tagozatának elnöke így ír erről: A „CSINÁLÁS hihetetlen erővel bír. Azaz amikor táncolunk, együtt mozgunk, együtt létezőnk a zenével, akkor sokkal hatékonyabbá válik minden, nem csak könnyebbnek és erősebbnek érezzük magunkat, hanem azok is leszünk!”³⁷

³⁵ Kajtár 2017.

³⁶ Kajtár 2017,10-11.

³⁷ Csetneki 2015.

1.11. Zárás, értékelés

A zárókör során minden résztvevőnek lehetőséget kell adni a visszajelzésre: hogyan érezte magát, mit visz haza stb. Ez egyrészt visszajelzés a trénernek, másrészt elmélyítheti a tréning során kialakult aha-élményeket. A nagycsoportos megosztás hangsúlyt adhat bizonyos felismeréseknek, ösztönözheti célok megfogalmazását a tréningen tanultak hasznosítását illetően. Lehet sorban, körben haladni, labdát dobni vagy csak átadni a szót egymásnak szemkontaktus segítségével. Érdeemes arra figyelni, hogy ha a csoportban különösen ellenálló és negatív résztvevő is akadt, lehetőleg ne ő nyissa meg a zárókört, hanem maradjon inkább a később megszólalók között (hasonlóképp, az is szerencsés, ha nem az övé az utolsó szó). Ilyenkor érdemes irányítani valamilyen módon a megszólalások sorrendjét. Az időkeretre itt is figyelni kell: ha a legbeszédesebb résztvevő nyitja a sort, jó eséllyel kicsúszunk a tervezett időkeretből. Számos apró szempont és tényező figyelembevételre fontos lehet. (Szerencsére ezen a ponton már elég jól ismerjük a csoportot.) A zárás során mondjuk el azt is, hogyan léphetnek velünk kapcsolatba a résztvevők (e-mailen, telefonon, személyesen), ha kérdés, kérés merül fel a későbbiekben.

Használjuk ki a végszó erejét, vagyis azt, hogy az utolsó pár percben elhangzott szavak jobban megmaradnak majd a résztvevők emlékezetében. A befejezés összegzés, közösen megfogalmazzuk, milyen gyümölcsöket termett az együtt töltött nap, napok sora, a megszerzett tapasztalatok milyen előnyökkel járnak majd a tréning résztvevői számára. Természetesen a zárás tettekre is serkent; hiszen mi más a tréning végső célja, mint a résztvevők ösztönzése fejlődésre, önmaguk meghaladására.

2. IRODALOMJEGYZÉK

- Aczél Petra (2017): *Neked van igazad? Érvelés és meggyőzés a gyakorlatban*. Budapest, Tinta Könyvkiadó.
- Atkinson, Cliff (2008): *Ne vetíts vázlatot*. Budapest, Szak Kiadó Kft.
- Balázs László (2014): *Érzelmi intelligencia a szervezetben és a képzésben*. 29 gyakorlat. Miskolc, Z-Press.
- Bernáth László – N. Kollár Katalin – Németh Lilla (2015): *A tanulási stílus mérése*. ELTE PPK, Budapest, Eötvös Kiadó.
- Borgulya Ágnes – Somogyvári Márta (2016): *Kommunikáció az üzleti világban [Digitális kiadás.]* Budapest, Akadémiai Kiadó. Elérhető: https://shibboleth.mersz.org/?xmlazonosito=dj184kauv_23_p11#dj184kauv_23_p11 (utolsó letöltés: 2018. március 1.)
- Csetneki Csaba (2015): *Zene, tánc és lelki állóképesség*. <http://yoursunnyside.com/zene-tanc-es-lelki-allokepesség.html> (utolsó letöltés: 2018. június 1.)
- Fontana, David (1993): *A szimbólumok titkos világa. Jelképek, jelképrendszerek és jelentéseik*. Budapest, Tericum Kiadó.
- Forgács Attila (2017): *Fejezetek a kommunikáció szociálpszichológiájából [Digitális kiadás.]* Budapest, Akadémiai Kiadó. Forrás: https://shibboleth.mersz.org/?xmlazonosito=m269faksz_61_p1#m-269faksz_61_p1 (utolsó letöltés: 2018.03.01.)
- Freiberg, H. Jerome – Rogers, Carl R. (2007): *A tanulás szabadsága*. Budapest, Edge 2000 Kiadó.
- Goleman, Daniel (1998): *Érzelmi intelligencia*. Budapest, Háttér Kiadó.
- Hamp Gábor (2006): *Kölcsönös tudás*. Budapest, Typotex.
- Hofmeister-Tóth Ágnes – Mitev Ariel Zoltán (2016): *Üzleti kommunikáció és tárgyalástechnika*. Budapest, Akadémiai Kiadó.
- Jakab Julianna (2001): *Gondolatok a készségfejlesztő képzési módszerekről*. *Tudásmenedzsment* 2. évf. 2. sz., 104-110.
- Juhász Erika (2009): *Tréningek tervezése és szervezése*. In Henczi Lajos (szerk): *Felnőttoktató*. Budapest, Nemzeti Tankönyvkiadó, 328-332.
- Kajtár Edit (2017): *Ajtó a sikerhez. A szimbólumokra építő coaching*. *Magyar Coachszemle* 6. évf. 2. sz. 6-16.
- Kata János (2011): *Tanulástechnika*. Budapest, Typotex.
- Kolb, David (2007): *The Kolb Learning Style Inventory – Version 3.1*. Boston, Hay Group, Hay Resources Direct.
- Kraiciné Dr. Szokoly Mária (2004): *Felnőttképzési módszertár*, Budapest, ÚMK.
- Kun Ágota (2014): *Motiváció*. In: Kun Ágota- Takács Ildikó (szerk.): *Oktatói kézikönyv a tehetség-gondozáshoz*. Budapest, Typotex, 75–90.

Lőrincz Éva Anna – Sturcz Zoltán (2013): *Prezentáció*. Budapest, Typotex.

Maróti Andor (2015): *A tanuló felnőtt*. Budapest, ELTE, Az Élethosszig Tartó Művelődésért Alapítvány.

Pléh Csaba (2015): *A tanulás és gondolkodás keretei*. Budapest, Typotex.

Rosengren, Karl Erik (2004): *Kommunikáció*. Budapest, Typotex.

Rudas János (2007): *Delfi örökösei Önismereti csoportok – elmélet, módszer, gyakorlat*. Budapest, Lélekben Otthon Kiadó.

Schmidt (2009): *Konfliktuskezelési tréninggyakorlatok – Komplette forgatókönyvek tréningvezetőknek*. Miskolc, Z-Press Kiadó.

Schulze-Seeger, Jürgen (2010): *Trénerok módszertani kézikönyve*. Miskolc, Z-Press Kiadó.

Siegel, Alan – Etkorn Irene (2013): *Csak egyszerűen*. Budapest, HVG Könyvek.

Sille István (2016): *Illem, etikett, protokoll [Digitális kiadás.]* Budapest, Akadémiai Kiadó. Forrás: https://shibboleth.mersz.org/?xmlazonosito=dj131iep_80_p2#dj131iep_80_p2 (utolsó letöltés: 2018. február 28.)

Szilágyi Csaba (2015): *A rokonszenyteremtés magasiskolája*. Magyar Coachszemle 4. évf. október <http://coachszemle.hu/cikkeklistaja/42-iranyok/666-a-rokonszenyteremtés-magasiskolaja> (utolsó letöltés: 2017. március 25.)

A Nemzeti Közszerológálati Egyetem kiadványa.



Nemzeti Közszerológálati Egyetem;
Államtudományi és Közigazgatósi Kar
www.uni-nke.hu

Felelős Kiadó:

Prof. Dr. Kis Norbert Dékán

Címe:

1083 Budapest, Üllői út 82.

Kiadói szerkesztő:

Császár-Biró Anna

Tördelőszerkesztő:

Bödecs László

978-615-5870-79-8 (PDF)

A kiadvány

a KÖFOP-2.1.1-VEKOP-15-2016-00001

„A közszolgáltatás komplex kompetencia,
életpálya-program és oktatás technológiai
fejlesztése” című projekt keretében készült
el és jelent meg.

SZÉCHENYI 2020



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE