

Szatmáriné dr. Balogh Mária:

MUNKAHELYI TRÉNINGEK A SZERVEZETI TANULÁS SZOLGÁLATÁBAN*

*"Az egyetlen fenntartható előny versenytársaiddal szemben az,
ha képes vagy gyorsabban tanulni, mint ők."*

(Arie De Geus, a Royal Dutch/Shell stratégiai vezetője)

Sokat hangoztatott közhellyé vált már az a mondás, hogy csak egyetlen dolog nem változik: a változás. Ilyen gyorsan alakuló és globalizálódó környezetben a korábban bevált szervezeti szerkezet, vezetési eljárások, termelési folyamatok egyik napról a másikra évülnek el és már nem, vagy alig szolgálják a környezethez való alkalmazkodást. A világban - úgy tűnik - kudarcra vannak ítélve azok a cégek, amelyek nem képesek tanulni. A szervezetek kutatóit már több mint harminc éve foglalkoztatja ez a kérdés (v.ö.: C. Argyris, P. Senge, J. Edwards, D. Schwandt, M. Marquardt, A. Reynolds stb.).

Mi a "tanulás"?

Tanulásnak nevezhetünk minden olyan viselkedésváltozást, amely *külső hatásra, tapasztalás és / vagy gyakorlás révén jön létre*. A viselkedésváltozás mögött viszont a *pszichés jellemzők módosulása* húzódik meg: az ismeretek, a készségek, a világról és önmagunkról alkotott sémák és értékelő viszonyulásmódok, azaz attitűdök alakulnak ki vagy változnak meg. Tanulás eredményeként bővül a lehetséges viselkedések köre is. Gyakran előfordul ugyanis, hogy a tanulás eredménye nem azonnal jelentkezik, hanem vagy csak idői késéssel (ezt nevezzük latens tanulásnak), vagy csak bizonyos kritikus helyzetben. A munkahelyi képzések egy része arra irányul, hogy a tanult és begyakorolt feladatteljesítések a tréningen résztvevő munkatársaknál aktivizálhatók legyenek abban az esetben, amikor a ritkán előforduló, de veszélyes szituációk kialakulnak. (Például hogyan viselkedjenek bankrablás, repülőgép eltérítés vagy üzemi baleset előfordulásakor.)

Ha a *valódi tanulás elsősorban tapasztalás útján jön létre*, akkor valószínűleg a leghatékonyabb út hozzá a tapasztalást biztosító környezet és szituáció megteremtése, valamint a *tapasztaltak gondolati és érzelmi feldolgozása*. Az egyéni tapasztalatok viszont mindig korlátosak maradnak, ha a cselekvő személy a környezeti visszajelzések csekély - és általa még szubjektíven megszürt - számára hagyatkozik. Gyakran előfordul, hogy döntéseink vagy cselekedeteink következményeit nem mi érzékeljük elsősorban, hanem valamelyik társunk, munkatársunk vagy üzleti partnerünk. Ezért rá vagyunk utalva munkatársaink, vezetőink, beszállítóink, vevőink és más partnereink visszajelzéseire. A csoportos közegben történő, sok irányból jövő információhasznosítás ezért sokkal hatékonyabb lehet, mint az egyéni.

A képzéssel, személyzetfejlesztéssel professzionálisan foglalkozók sok keserű tapasztalata vezetett el oda, hogy az egyoldalú és egyirányú - oktatótól a "hallgatóig" - ismeretközléstől eljussanak a módszertanilag sokszínű gyakorlatorientált, csoportos "tréningek"-ig, ill. a

tréningektől a szervezeti tapasztalat megosztását elősegítő műhelycsoportos foglalkozásokig, azaz az ún. workshopokig.

A *szervezeti tanulásnak* nevezzük az olyan folyamatot, amely során a cég tagjai képesek a felhalmozódott tapasztalatok alapján új tudást, új ismereteket létrehozni és azokat a szervezeten belül elterjeszteni annak érdekében, hogy azok elérhetőek és felhasználhatóak legyenek a többi munkatárs számára is. Analizálják megfigyeléseiket (pl.: a kereskedelmi képviselők jelentéseit), tapasztalataikat, levonják a következtetéseiket mind a sikerekből, mind sikertelen akciókról. A hibák észleléséből és az azt okozó háttértényezőket elemzéséből, korrigálásának folyamatából lehet a legtöbbet megtanulni. Ez nem csak az egyéni tanulásra igaz, hanem a csoportos és szervezeti szintre is.

Érdekes különbség ugyanakkor az, hogy míg az egyéni tanulás eredményeként az emberek különböző válaszokat adnak azonos ingerekre, környezeti elemekre (pl.: egyre több féle képen képesek reagálni egy helyzetre), addig a szervezeti tanulás esetén a munkacsoport tagjai hasonló viselkedéssel válaszolnak eltérő, csak analógiák mentén hasonló ingerekre. Megegyezés születik a tagok között arra vonatkozóan, hogy bizonyos típushelyzetekben hogyan viselkedjenek, ugyanakkor megengedik, sőt elvárják, hogy a hirtelen jövő, a típusos helyzettől eltérőkre rugalmasan reagáljanak.

A szervezeti tanulást gátló és támogató tényezők

A szervezeti *tanulást gátolják* az alábbi tényezők:

- a szervezeten belüli túlzott versenyeztetés, amely ellene hat az információk megosztásának, inkább azok egymás előtti eltitkolását eredményezi,
- a merev szervezeti hierarchia, a szintek és munkacsoportok közötti szegényes kommunikáció,
- a bürokrácia és a szigorú ellenőrzés,
- az "így szoktuk csinálni" szokások megkérdőjelezésének lehetetlensége,
- a félelem-teli légkör, amely nem kedvez a tapasztalati tanulási folyamatoknak és a vállalat rugalmatlanságához vezet.

A versenyképesség megőrzése érdekében a szervezeti tanulást támogató szervezeti környezet létrehozása viszont elengedhetetlen a vállalati rugalmas alkalmazkodáshoz. Ennek néhány eleme:

- beépülés abba a közösségbe (város, régió), ahol a vállalat működik, és a visszajelzések folyamatos követése,
- a gazdasági, társadalmi, politikai, technikai környezet folyamatos figyelése,
- ügyfél- és vevőorientáció,
- külső és belső hálózatok, információs rendszerek kiépítése és használata,
- a szervezeti struktúra "laposítása", a hatalmi szintek csökkentése, a belső kommunikációs falak lebontása az egységek között,
- a vállalati jövőkép, értékelköteleződések megosztása minden munkatárssal,
- a kezdeményezés és az újítások jutalmazása, folyamatos javításra törekvés,

- ellenállás a felesleges bürokráciával és a belső harcokkal szemben, amelyek gátolják a tanulást,
- a tanulást segítő kultúra, egymáshoz való viszonyulás-rendszer létrehozása: a visszajelzés joga, a nyílt kommunikáció elfogadása, az együttműködés, a team-munka, a felelősségvállalás támogatása,
- rendszeres tanulási lehetőségek biztosítása, belső képzési rendszerek kiépítése, a közvetítendő "tananyag" rendszeres felülvizsgálata és megújítása.

A vállalaton belüli képzések hatékonysága, a tanultak beillesztése a gyakorlatba és a szervezeti tanulás szorosan összefüggő rendszert alkotnak, egymás nélkül nem léteznek. Ugyanakkor különbséget is kell tudnunk tenni közöttük.

Képzés esetén a szükségletekhez igazodó tematika alapján a résztvevőknél valamilyen területen tájékozottabb "oktató" közvetíti az ismereteket, szervezi meg a tanulás és tapasztalatszerzés feltételeit, segít az információk feldolgozásában, valamint a készségek kialakításában. A tanítás alapja az, hogy bizonyos tapasztalatok hosszabb távon érvényesek lehetnek (pl.: hogyan tárjuk fel szükségleteket és értékesítsünk valamilyen terméket vagy szolgáltatást) egy adott kultúrában, ezért érdemes megismerni azokat, ill. hasznosításukat gyakorolni és csiszolni. Célja elsősorban a készségek fejlesztése.

A **szervezeti tanulás** előmozdításakor a csoport facilitátora *csoporthoz tartozó alkotó technikák* segítségével gyorsítja fel a személyes tapasztalatok integrálását. Nem tud, és nem akar okosabbnak látszani, hiszen bár a módszertani tudása gazdagabb, de a téma tartalmi vonatkozásait kevésbé ismerheti, mint a szervezetben dolgozó munkatársak. Célja az adatbázisokban és a fejekben meglévő információk összeszedése, rendezése, újra értelmezése.

A két megközelítés egymás után is jól használható. Gondolunk itt arra, amikor egy más szervezetnél már bevált eljárásort (pl.: teljesítményértékelés, informatikai rendszerek használata) megismerve keressük annak helyi, konkrét **adaptálási** lehetőségeit. Ennek a műveletnek a figyelmen kívül hagyása azt eredményezheti, hogy bár a felső vezetés döntése alapján igen drágán megvettünk egy rendszert, de a szervezet tagjai nem tudják beilleszteni mindennapi gyakorlatukba annak működtetését. A betanulás után a helyi tapasztalatok hasznosításának és a korrekcióknak kell következnie. A közösen összerendezett ismereteknek, mint tartalomnak viszont újra be kell kerülnie a képzési körforgásba.

A képzések célrendszere

A képzések megtervezésekor fontos átgondolni, hogy mi lehet annak a szerepe **az egyén és a szervezet integrációjában**. Amikor egy-egy képzés céljait próbáljuk megfogalmazni, a célok öt szintjét vehetjük figyelembe:

1. Milyen *viselkedést és hozzáállást* várunk el a képzésben érintett résztvevőktől, a célcsoport tagjaitól? (Jelenlét, aktív részvétel, érzelmi bevonódás, elégedettség stb.?)
2. Milyen *tartalmat* szeretnénk közvetíteni, amelyek elsajátításától elvárjuk, hogy az megjelenjen a képzés eredményeként? (Új készségek, újfajta látásmód stb.?)

3. Milyen *munka-magatartásbeli változást* várunk el a résztvevőktől, azaz a tanultakat hogyan valósítsák meg, hogyan ültessék át a mindennapi munkavégzésbe? (Eszközök ügyesebb kezelése, elfogadóbb és türelmesebb kapcsolat a vevőkkel stb.?)
4. A képzés hatásaként milyen *szervezeti folyamatok* milyen irányú változását célozzuk meg? (Döntéshozatal, együttműködés a munkafolyamatok működtetésében stb.?)
5. Milyen *szervezeti értékek közvetítését*, átadását tartjuk fontosnak?

A *képzések mindig kisebb-nagyobb változásokat hoznak létre a szervezetben*, ezért nem csak a lebonyolításukról, hanem az utóéletükről, a *tanultak szervezeti életbe való beépítéséről*, hasznosításáról is gondoskodni kell. Egyébként kidobtuk a pénzt az ablakon és a résztvevők is elégedetlenek, feszültek lesznek. A képzések és a közös tudás összerendezése tehát a szervezetfejlesztés, a szervezeti tanulás legfontosabb eszköze. Mindezek a bennük részt vevő munkatársak bevonása, a szervezeti célok és az egyéni célok egyeztetése nélkül nem valószínű, hogy sikerülhet. A szervezetet emberek alkotják, ők a tanulás és a fejlesztés kulcsszereplői, ezért bevonásuk és személyes, belső motivációjuk nélkül minden korábbi fáradozásunk "kútba eshet".

Sajnos tudomásul kell vegyünk, hogy *senki nem tudja növelni egy másik ember tapasztalati tudását és szakmai ügyességét*, csak a *feltételek biztosításával* tudjuk bátorítani és támogatni azt, aki fejlődni akar. A tanulás és a tudás vágya, az új információk és attitűdök befogadása csak akkor lehetséges, ha az az egyén saját érdeklődéséből és érdekeiből fakad. Ha ez a belső elköteleződés és motiváció nincs jelen, a résztvevők panaszkodva fogadják a fejlesztésüket célzó tréningeket és műhelycsoport-foglalkozásokat, sokat fognak hiányozni (leginkább a sürgős munkákra való hivatkozással), nem fogják használni az új tudást és készségeket, ill. gyorsan elfelejtik azokat.

Ha viszont a *tanulás és fejlődés összefüggésben áll az egyén saját, személyes jövőképével*, akkor mindent elkövet azért, hogy fenntartsa a tanulást. Ha ilyenkor egy vállalat akadályozza ezt a törekvést vagy úgy, hogy nyíltan bünteti a részvételt, vagy úgy, hogy lépten-nyomon leértékeli a lehetséges előnyöket, amelyért az egyén küzd, akkor a kilépés veszélye is fennállhat. Éppen azt a munkavállalót engedik el, aki ugyan új szerepben, de új tudást hozhatna be a szervezetbe, vagy a megújulás felgyorsítója, és így a legfőbb szövetséges lehetne.

Ha a fejlesztési elképzelések és a munkavállalók egyéni jövőképe és ambíciói nem egyeznek, szükség lehet a tudatos illesztésükre. Ennek egyik eszköze a *teljesítményértékelő* megbeszélés a vezető és a beosztott között, amikor a jövőbeli elképzelések megbeszélése is sorra kerül, a másik - szükség esetén - a szervezeten belüli (karrier)tanácsadás, avagy személyes counselling.

A *"tanácsadásra"* - amely nem jelenti azt, hogy tényleges direkt javaslatokat mond a szakember - akkor van szükség, ha a munkatárs *nem ismeri jól önmagát, egyéni jövőképén és céljain az utóbbi években nem gondolkodott el, nem ismeri a lehetőségeit*, ezért szervezeti jövőképhez való viszonyát, saját hozzáállását, véleményét sem tudja megfogalmazni. Ilyen esetben valószínűleg az sem várható el tőle, hogy saját fejlődése és fejlesztése iránt valódi elkötelezettséget fog mutatni. Gyakran tapasztalhatjuk, hogy valaki azért megy el képzésre, mert "muszáj", "a főnök mondta, hogy egyébként felmond", vagy "ezek a Humánok már megint kitaláltak valamit".

Honnan tudjuk, hogy mi legyen a képzés tárgya?

A szervezeti tanulás szükségességét természetesnek véljük, de vajon a tanulásnak a tartalmát hogyan határozhatnánk meg? Hallunk divatos tréningekről, a külföldi kollégák beszámolnak továbbképzésük élményeiről, némelyiket mi is kipróbáltuk. Egyik nagyon tetszett, a másik rossz érzéseket váltott ki belőlünk. Vajon mikor és milyen képzési és tanulási formára lehet szükség egy szervezetben belül? Mi alapján dönthetjük el, hogy ki és mit tanuljon?

A **szervezet fejlesztési céljai** felől közelítve az egyének és a csoportok fejlesztését a következőkből indulhatunk ki:

- a *környezet várható változásai*, új feladatok az alkalmazkodás során,
- a vállalat működésének és *problémáinak elemzése*, a korrekció adta feladatok,
- a *jövőkép, a célképzés, és a stratégia* alapján meghatározható a humánerőforrás stratégia,
- az egyes, esetleg *megváltozó munkaköri feladatok* módosulása

és az, hogy ezek teljesítéséhez milyen *ismeretekre, képességekre, hozzáállásra, gondolkodási és viselkedési stílusra* van/lesz szüksége a jelenben és a jövőben a cégnek a vezetők és a különböző területeken dolgozó munkatársak körében.

A szükséges és a meglévő kompetenciák összehasonlításakor szembeszökővé válnak a hiányosságok ("gap"-ek), amelyek pótlása új munkatársak felvételével és a belépők, valamint a szervezetben belül lévők fejlesztésével lehetséges. A személyzeti átvilágítás lehetőséget ad arra, hogy egyénenként is meghatározhatóvá váljon a fejlesztés iránya és tartalma, amelyekből ezután célcsoportokat képezhetünk.

Érdeemes figyelembe venni az általában minden területen szükséges **kulcsképeket is**, amelyek hozzásegítenek a változások kezeléséhez és a rugalmas reagáláshoz. A fogalmat Dieter Mertens (1989) munkapedagógus vezette be. Abból indult ki, hogy a munka világában végbemenő gyors változások következtében ma már senki nem reménykedhet abban, hogy az alapképzés során elsajátított ismeretek egész életen át elegendőek lesznek, inkább fel kell mindenkinek készülnie a változások kezelésére. A hagyományos szakmai ismereteken túl tehát minden esetben el kell sajátítani olyan képességeket, készségeket és attitűdöket, amelyek segítik ezt a **rugalmas reagálási képességet, mozgékonyt**.

Négy alapformáját említi meg:

"Alapképességek": sokféle helyzetben alkalmazható általános képességek, mint a logikus elemzés, kreatív problémamegoldás, indoklási és értékelési képesség, együttműködés a munkavégzés során, kommunikációs képesség, felelősségvállalás, önállóság stb.

"Horizontális képességek": ezek segítségével az egyén önállóan tudja tágítani látókörét információk beszerzése és feldolgozása által például kézikönyvekből, internetről, szakmai kapcsolatok mentén a tapasztalat-megosztás útján stb.

"Szélességi elemek": egy-egy szakmában gyakran használt képességek, amelyeknek jól mérhető az eredménye. Ilyen bizonyos eszközök használata, előírások ismerete és azokhoz való igazodás képessége. (Ilyen a Human Resource Management területén dolgozóknál az aktuális munkajogi szabályozás ismerete és használata.)

Különbségek, szakadékok kezelésének képessége (ún. évjárat-tényezők), amelyek a másik generáció, a más kultúrából származók, más neműek és a mi tudásunk, attitűdjeink

különbségeinek kezelését segítik. A konfliktuskezelést és az eltérésekkel való bánásmódot érthetjük ide.

A képzések alkalmazása előtt nagyon fontos átgondolnunk, hogy az, amit fejleszteni kívánunk, tréningen való aktív részvétel útján fejlődik-e, vagy valamilyen más személyzetfejlesztési eljárás - például rotáció vagy asszisztensi tevékenység gyakorlása útján - hatásosabb lehet-e. Például az igen értékes egyéni munkatapasztalat kizárólag képzési eszközökkel nem fejleszthető, inkább ajánlható helyette a munkakörök közötti rotáció és azzal párhuzamos tapasztalat-feldolgozó műhelycsoport.

Képzés szervezése előtt érdemes felmérni azt is, hogy tényleg a szervezetet alkotó egyének ismereteinek, készségeinek fejlesztése a megfelelő szintű beavatkozás, vagy az egész szervezet struktúrájához és szabályozó rendszeréhez kellene-e először nyúlni.

Mi a "tréning"?

Az angol "training" kifejezést a magyar "képzés" szóra fordíthatnánk, viszont a hazai hagyományok miatt a "tréning" szó megtartotta a "tapasztalati tanulás" szűkített jelentését. A szóhasználatból sok félreértés származik hazánkban: vannak, akik a modernebb technikákat alkalmazó *gyakorlatorientált oktatást* is tréningnek nevezik (ők vannak egyre többen), és vannak, akik csak az *önismeret bővítésével, a viselkedések tudatosításával dolgozó, a csoportbeli folyamatokra is figyelő - valójában önismereti és személyiségfejlesztő* - csoportos foglalkozásokat értenek alatta, amely tartósabb változáshoz vezethet.

Eredetileg a tréningcsoport elnevezés a "Basic Skill Training Group", azaz az alapvető készségfejlesztő csoport kifejezésből származik. Eredetileg Kurt Lewin nevéhez köthető a módszer kidolgozása és az alkalmazása. Lényege, hogy a személyiség sokkal inkább formálható és a képességek, készségek sikeresebben fejleszthetők csoportos helyzetben a *csoportdinamikai* eszközök felhasználásával. A csoportban létrejött saját döntések hatására a tagok viselkedésváltozása messze meghaladja a felvilágosításnak mind az egyéni, mind a csoportos hatékonyságát. A saját viselkedésről kapott sokoldalú visszajelentések (a csoportvezetők, a többi tag és a technikai eszközök felől) hozzájárulnak az önismeret bővüléséhez, a tudatosabb és hatékonyabb viselkedés-vezérléshez párhuzamosan a csoporttá alakulás és fejlődés menetével. Így egyaránt mód nyílik az egyéni fejlődés és a munkacsoport kialakulás feltételeinek megteremtésére.

Jelenleg igen sokféle, a viselkedéses felszín alatti tényezőt befolyásoló tréningről lehet hallani: önismereti, személyiség- és készségfejlesztő, rész-készségeket fejlesztő (pl.: problémamegoldó és kreativitásfejlesztő), csapatépítő (team building), vezetési készségfejlesztő, tárgyalási készségfejlesztő, asszertivitás, valamint különféle (pl.: tréneri készségfejlesztő) szereptréningekről. Mindegyiknek közös jellemzője az, hogy az elméleti ismeretek megismerése előtt vagy után közvetlenül a már megszokott gyakorlat tudatosító újbóli átélése következik, vagy a kipróbálás és a begyakorlás.

A keretek jellemzői:

- kiscsoportos forma (max. 20 fő/csoport)
- egy vagy több zavartalan kisebb- nagyobb terem használata
- 2-3 nap/ alkalom (esetleg bentlakásos)

- minimum 20-30 órás, de inkább több
- fontos a biztonságos fizikai és érzelmi környezet biztosítása
- jól képzett tréner vagy trénerok (ún. kettős vezetés) vezetik

Módszerei: aktív részvétel a következőkben

- rövid prezentációk
- egyéni feladatvégzés (pl. önértékelő kérdőívek kitöltése)
- kiscsoportos információgyűjtés és feldolgozás
- csoportos kreatív technikák
- strukturált fejlesztő gyakorlatok
- szimulált feladatvégzés
- szerepjátékok, helyzetgyakorlatok
- látott, átélt esetek megbeszélése
- az elméleti és a gyakorlati ismeretek szoros összefonódása

Várható eredményei:

- az önismeret bővülése, énkép korrekciója
- az önbizalom erősödése
- a magányérzet csökkenése
- az empátiás beállítódás fokozódása
- az attitűdök lassú változása
- a viselkedés tudatosságának növekedése
- viselkedésváltozás, viselkedéskorrekció
- a kommunikációs és társas készségek differenciálódása, kapcsolatkezelés fejlődése
- a csoportfolyamatok, a csoportfejlődés megértése átélésen keresztül
- az együttműködési készségek fejlődése
- bizonyos munkafeladatokhoz szükséges eljárások begyakorlása

A tréningek a felszíni viselkedés szintnél *mélyebb tényezőket befolyásolnak*, ezért ami egyes személyeknél hatékony fejlesztő hatásokat hívhat elő, az másoknál egészségtelen folyamatokat indíthat el. Az eddigi, ugyan nem teljesen egészséges, de meglévő egyensúlyi állapot felborulása új egyensúly megtalálása nélkül - esetleg pszichoterápia nélkül nem javuló - veszélyforrás lehet.

Leggyakoribb veszélyek:

- túlérzékenyülés
- negatív, bántó módon megfogalmazott, rossz időzítésű visszajelzések hatására pszichés sérülések, énképrombolás
- a fejlesztő tréning és a csoportos pszichoterápia műfajának összekeveredése, és így a tréning céljának tévesztése (pl. munkatársak előtti pszichoterápia)

A tréning sokféle egyéni, páros, kiscsoportos és plenáris technikákkal dolgoztat, amely az ehhez a műfajhoz, a teljes személyiséget megmozgató, beleélést létrehozó, szerepteljesítéseket generáló gyakorlatokhoz nem szokott, bár egészséges embereket az első időszakban rendkívüli módon zavarhat. Kultúránkra nem jellemző, hogy minden cselekvésünk mozgatórugóit - főleg csoportos helyzetben - elemezzük, kiértékeljük, viselkedésünket az eredményektől függően

tudatosan módosítsuk. Ezért abban a szervezetben, amelyben ennek nincs hagyománya, viszont a munkatársak viselkedésének és a mögöttük meghúzódó készségek és attitűdök módosítása céljából a tréningeket rendszeresen alkalmazni kívánják, ott az első időszakban komoly ellenállásra számíthatunk. Nagyon sokat számít ilyenkor a tréner - aki a csoportfolyamatokat segíti - képzettsége és hozzáállása.

A trénerek képzettsége

A személyiségfejlesztésben, tehát a viselkedések háttérében álló pszichés jellemzők módosításának eljárásaiban - jártas trénerek kiképzése *sok száz órát* vesz igénybe az alapvető diplomák megszerzése után is. Az első kiképzési szakaszban *önmaguknak is át kell élniük* ún. "sajátélmény szinten" a fejlesztő gyakorlatokat, hiszen csak azok tudhatják, hogy azok milyen hatásokat váltanak ki, akik megtapasztalták. A második időszakban *elméleti ismeretekkel* vértetik fel magukat (pl.: a csoportvezetésről). A trénerképzés harmadik fázisában elkezdik a saját tréning csoportjuk vezetését a *mesteriük szakmai felügyelete*, azaz ún. "szupervíziója" alatt. Ekkor megbeszélhetik vele a terveiket, a sikereik és kudarcaik okát, a módosítási lehetőségeket.

A képzésük azért ennyire hosszú, többlépcsős és alapos, mert a trénerek igen bonyolult önszervező rendszerbe, az emberi működésbe avatkoznak be. Sajnos nem mindenki ment ezeken a szakaszokon keresztül azok közül, akik kiírják magukra: "tréner vagyok".

Sokan egy - egy speciális program oktatójának, azaz "trénernek" mondják magukat. Ők gyakorlatorientált oktatók, akiknek a felkészültsége nem azonos azokéval, akik a gyakorlatok ismeretén fölül az önismeret, az egyéni viselkedési háttér és a csoportdinamika területén is érzékenyítettek és jártasak.

Nem terápia, hanem fejlesztés

Gyakran lehet hallani azt a tréningek indulásakor a résztvevőktől, hogy "no mi az, csoportterápián vagyunk?!" A kezdeti külsőségek tényleg hasonlíthatnak: körben ülünk le, nem óvnak minket előttünk lévő nagy asztalok, a szerepeink mögé sem mindig bújhatunk. Mégis hatalmas a különbség: a csoport(pszicho)terápián beteg emberek gyógyulás céljából vesznek részt, míg az önismereti és készségfejlesztő tréningeken *egészségesek*, akik saját erősségeikre alapozva valamelyik képességüket, készségeiket kívánják csiszolni. Az egészséges embereket nem tekintjük betegeknek, nem a gyenge pontjaikat, nem a tudattalan indítékokat akarjuk mindenáron felismertetni velük az első órákban, és főleg nem a közvetlen munkatársak előtt. Minden hatás csak a *résztvevők beleegyezésével, autonómiájuk teljes tisztelete* mellett váltható ki. Az eddigi viselkedés tudatosítása és az új készségek gyakorlása aktív részvételt igényel, csak elméleti síkon - ahogy gyakran azt az iskolában próbálták velünk - nem sajátítható el. A jól képzett tréner tudatosan figyel arra, hogy *biztonságos* tárgyi és pszichés környezetet biztosítson a résztvevők számára, ahol fejlődni lehet és érdemes.

Szatmáriné dr. Balogh Mária
Munka- és pályatanácsadó szakpszichológus,
tréner, szervezetfejlesztő tanácsadó