

FORINTOS KLÁRA

## A tréningek szerepe

Napjainkban egyre inkább érzékelhetővé válik, hogy felértékelődik az emberi erőforrás szerepe. Fejlesztése kulcsfontosságúvá vált a cégek jövőjének biztosítása, a rövid- és hosszú távú céljainak megvalósítása szempontjából. A 21. század egyik alapvető jelmondata a „Lifelong Learning”, vagyis az „Egész életen át tartó tanulás”. Jól látható ma már, hogy életünk folyamán egyre több ismeretet és készséget kell elsajátítanunk, hogy meg tudjunk felelni a környezetünk által támasztott elvárásoknak.

Valamennyi munkátatónak tudomásul kell vennie, hogy a legbiztosabban megtérülő beruházás az emberi tőkébe történő befektetés és egyre inkább az lesz a jövőben! A jövőbeni gazdasági fejlődésünk szempontjából a döntő termelési tényező a munkavállalók képzése lesz, hiszen a jól képzett, magas munkakultúrájú emberi tőke az elsődleges tényezője a nemzetközi gazdasági versenynek. Tehát jól látható, hogy a *képzést* – annak egy sajátos, hatékony formáját, a *tréninget* – nem szabad ma már a „maradék-elv” alapján működtetni.

Az Európai Unióhoz való csatlakozásunk egyik legfontosabb tényezője lehet a konvertálható tudás, amelynek kiemelkedő munkakultúrával kell párosulnia. Az egész életen át tartó tanulás és képzés feltételrendszerének korszerűsítése Magyarországon is időszerűvé vált. A megfelelő időben és mennyiségben rendelkezésre álló emberi tőke megtervezése, felkutatása és hatékony foglalkoztatása az erőforráskezelőktől hozzáértő szaktudást igényel.

Mielőtt a képzés e sajátos formájáról, a tréningről beszélnénk, vessünk egy pillantást *kialakulásának történetére*. Már a görög Szókratészt is gyakran vették körül diákcsoportok, tanítványok, akik a vitaközös művészetét tanulták egy sajátos módszerrel. A szofisták azt vallották, hogy felszínre kell hozni az emberben szunnyadó gondolatokat, érzelmeket... ez szinte a mai tréning módszer alapja is lehetne, azonban a tudományos igényű, célzottan a viselkedésváltozásra létrehozott tréning csoportok története alig ötven évre nyúlik vissza.

A tréning módszer kialakulásában a szociológia, szociálpszichológia, a korai csoportpszichoterápiás próbálkozások nagyban segítettek. Sigmund Freud a pszichoanalízis megteremtője és Jakob Levy Moreno a pszichodráma módszerének kidolgozója felismerték, hogy az emberi kapcsolatok elsősorban érzelmiek, rokonszenviék. A tréning-módszer alapjául szolgáló tapasztalati tanulás atyja Kurt Hahn, aki a személyiségfejlesztés folyamatában az aktív tapasztalatszerzésen alapuló tanulásra helyezte a hangsúlyt az elméleti tudás megszerzése helyett.

Elton Mayo i munkatársaival – kísérletei során – arra a fontos következtetésre jutott, hogy a termelékenység növelése az emberi tényező sajátos befolyásolásával is elérhető. Az interperszonális kapcsolatoknak meghatározó szerepe van a teljesítmények alakulásában. A fenti előzmények figyelembevételével mégis azt mondhatjuk, hogy a tréningmozgalom kialakulása Kurt Lewin munkásságához fűződik. Kutatásai vezettek a T-csoport (tréning csoport) módszerének kialakításához. Ő volt az, aki a csoportdinamikai folyamatokat az egyéni és társas készségek fejlesztésének szolgál-

latába állította. Kísérletei során feltárta, hogy az emberi kapcsolatok fejlesztésében elengedhetetlen szerepe van a visszajelzésnek (feedback). Carl Rogers és Maslow elindította az encounter-csoport mozgalmat. Ennek lényege az volt, hogy meghatározott tematika nélkül a csoporttagok érzéseire és interakcióira építve önmaguk feltárását akarták elősegíteni.

A tréningmódszer népszerűségének csúcsát a 80-as években érte el, amikor az USA-ban országos tréningmozgalmak indultak el különböző célcsoportoknak kikiáltva az egyetlen jónak és igaznak vélt módszert. Azonban csakhamar rá kellett jönni, hogy nincs egyetlen „üdvözítő”, jó módszer. És ez ma is elmondható!

Hazánkban – mint ismeretes – a 80-as években állami vezetőképző működött, de megjelentek a külföldi szakértők, tanácsadó, szervezetfejlesztő cégek.

A kezdeti tréningek elsődleges célcsoportjai az üzletkötők és ügyfélszolgálati munkatársak voltak. Ennek oka részben az volt, hogy a piacon működő konkurens cégek, vállalatok frontemberei reflektorfénybe kerültek és komoly szerepet játszottak a vállalat gazdasági sikereinek elérésében. A szervezetek felismerték, hogy erőforrásaikat akkor tudják legoptimálisabban kihasználni, ha megfelelő képzéssel próbálják meg kihozni munkavállalóikból a maximumot.

Ma a hazai tréning-piac pontos áttekintése lehetetlen vállalkozás lenne, hiszen tréningeket tartanak ma tanácsadó és szervezetfejlesztő cégek, egyetemi oktatók, pedagógusok és még fejedelmek is. Azonban a tréningpiac fejlődési tendenciájában a mennyiségi jellemzőket felváltották a minőségi jellemzők: megrendelő részről megjelentek a kifinomult célok, szakmailag megalapozott tréningprogramok igénye, professzionális, jól felkészült tréningekkel.

A fenti áttekintés után nézzük meg, mi az a sajátos *tréningmódszer*, amely hatékonyabb lehet más képzési formánál?

Valószínűleg, ismert valamennyiünk előtt az a kutatási eredmény, amely az emlékezet terjedelmét vizsgálva arra az eredményre jutott, hogy három nap után a felnőttek az olvasott anyag 10%-ára, a hallott anyag 20%-ára, a látott anyag 30%-ára, a halott és látott anyag 50%-ára, a kimondott anyag 70%-ára, s a megtapasztalt, cselekvéshez kötődő anyag 90%-ára emlékeznek! (Weiss 1995)

És itt vagyunk a tréning módszerénél! Mi is a tréning alapja? A tapasztalati tanulás! De hogyan? Ezt a folyamatot – mint ismeretes – David Kolb kiválóan leírta, amely szerint a valódi viselkedésváltozásra csak saját tapasztalatainkon keresztül tehetünk szert! A tapasztalati tanulás folyamatát négy szakaszra bontotta, mely ma is modellként szolgál a tréningeken a készségek fejlesztésére, a viselkedések és szokások megváltoztatására!

Idézzük fel – csak címszavakban – mi is az a négy szakasz? 1. a konkrét tapasztalat és cselekvés szakasza 2. a megfigyelés és értékelés szakasza 3. az absztrakció és fogalomalkotás szakasza 4. majd a tanult kipróbálásának szakasza. A tapasztalati tanulást akkor éri el valaki, ha felismeri, hogy a megtanult magatartásokat, cselekvéseket, milyen különböző szituációkban tudja hasznosítani.

A tréning egyik legfontosabb eleme az önismeretszerzés! Az emberek kétezer évvel ezelőtt is a jövőjükre, a sorsukra voltak kíváncsiak, mikor jóslást kértek a delfi jóstól, aki – mint tudjuk – azt felelte, hogy „ismerd meg önmagadat és tudni fogod a sorsodat, mert a sorsod Te vagy!” Az önismeretszerzés alapja pedig éppen a visszajelzés, annak fogadása és tudatosítása, amely elsősorban az önismereti tréningcsoportok módszere. A közismert Johari-ablak modell jól szimbolizálja ennek működését, amely lényegében egy kétdimenziós diagramm, amelyiknek egyik di-

menzióját az alany (önmaga vagy mások), másik dimenzióját az önismeretszerzésre vállalkozó személyről való tudás (ismert vagy nem ismert) alkotja. (Megalkotói: Joseph Luft és Harrington Ingham pszichológusok. Az elnevezés az ő keresztnévük elejének fonetikai ejtésű összevonásából adódik)

Arra a kérdésre hogy mi is a tréning? – röviden, definíciószerűen – nagyon nehéz lenne válaszolni. Mint ismeretes – napjainkban is – mindenkinek mást és mást jelent a tréning szó. Az eredeti angol „training” kifejezést leginkább a magyar „képzés” szóra fordíthatnánk, de a számos definícióból idézzünk fel néhányat:

– „A tréning néhány napos, többnyire bentlakásos formában megszervezett koncentrált és strukturált képzési forma” (Személyzeti/emberi erőforrás menedzsment kézikönyv Közigazgatási és Jogi Könyvkiadó Bp. 1997. 300. o.)

– „A készség – és személyiségfejlesztés legadekvátabb formája a tapasztalati tanulás színtere, a tanulási folyamatban a résztvevők – az adott témát feldolgozva, saját tapasztalatokra építve, a csoport többi tagjával interakcióban – élményszerűen, közvetlen módon sajátítják el az új ismereteket, melyek általában be is épülnek a viselkedési repertoárjukba.” (M.o. A személyzeti osztály II. 158.o.)

– „Olyan intenzív, csoportdinamikára épülő, felnőttképzési eszközzel operáló, meghatározott időtartamú képzés, amely hatékony eszköz a szervezeti – vezetési tanácsadáshoz” (Poór J.: Menedzsment tanácsadási kézikönyv 408.o.)

Tehát azt mondhatjuk, hogy a tréningek általános jellemzői: védett környezetben, saját élmény, tapasztalati tanulás, strukturált gyakorlatok, visszajelzések, tanulságok levonása. Olyan interaktív, kiscsoportos képzés, ahol a készségfejlesztésen van a hangsúly.

„A tréningen (az ún. strukturált gyakorlatok alkalmazásával) megvalósuló saját élményű tanulás az önismeretet és az emberismeretet, a szociális és vezetői készséget, az együttműködési, kommunikációs és problémamegoldó készséget fejleszti.” (Gazdag, 1992)

Az említett „tapasztalati” magatartást akkor éri el valaki, ha felismeri, hogy a megtanult magatartásokat, cselekvéseket milyen különböző szituációkban tudja hasznosítani. Tapasztalataink szerint ez a magatartás gyorsabban és hatékonyabban alakul ki, ha az egyén modell- és mintahelyzetekben, megfelelő feladatokon gyakorol, illetve ismeri a megtanulni kívánt magatartásra vonatkozó tudnivalókat.

Természetesen a tréning lebonyolítása nagyban függ a kívánt céloktól, és célcsoporttól. Minden tréning esetében pontosan definiálnunk kell azokat az ismereteket és képességeket, amelyeknek elsajátítását célul tűztük ki, majd a tréning lefolytatása után meg kell vizsgálnunk a megfogalmazott célkitűzések elérését. Egyet kell azonban értenünk Gyökér Irén megfogalmazásával, miszerint „Az emberi erőforrással kapcsolatos költségek meghatározását, a képzések eredményességének, gazdaságosságának vizsgálatát ma még számos tényező akadályozza. Ennek egyik oka, hogy a munkaerőpiaci helyzet ma még nem kényszeríti rá a vállalkozásokat ilyen számítások elvégzésére. A másik ok, hogy a vállalkozások nem rendelkeznek ehhez kielégítő támpontot nyújtó információbázissal.” (Gyökér Irén 2001. 73.o.)

Megjegyezzük hogy a karunkon folyó tréningek hatékonyságát a folyamatosan működő visszajelzések (feedback) alapján évenként elemezzük és értékeljük. (ld. Forintos Klára: Készségfejlesztő tréningek tapasztalatainak elemzése a hallgatói visszajelzések tükrében. Tudásmenedzsment 2001)

Megfontolandó ugyanakkor Klein Sándor véleménye is, aki azt vallja, hogy a képzések hatékonyságának vizsgálata a legnehezebb feladat. Nehéz ugyanis egyér-

telmően bizonyítani, hogy a tréningen résztvevők valóban fejlődtek – az előre várt és ígért mértékben – vagy sem. A legtöbb hatásvizsgálat ugyanis – ha egyáltalán sor kerül rá – nem a tényleges tanulást, a munkahelyi viselkedésváltozást méri, hanem a résztvevők utólagos megkérdezéséből áll. (TRÉNING-TÜKÖR Szakmai Nap 2005). Azonban a tréningek eredményességének korrekt értékelését nehezíti az a tény, hogy a képzések hatása nem azonnal, hanem bizonyos idő elteltével – esetleg hosszú távon – jelentkezik csak!

A tréning eredményességét nagymértékben befolyásolja a *tréner* szakmai tudása, szakmai igényessége, összességében a tréner személyisége. Mivel a tréning a résztvevői tanulás elvére épít, a résztvevők a főszerep! A tréner nem oktató, hanem a folyamatokat katalizáló szerepben dolgozik. Feladata az érdeklődés, a bizalom, a nyíltság megfelelő szintjének a megteremtése. A tréner szerepe a folyamatok irányítása, közös elemzések vezetése, az őszinte csoportlétkör kialakítása és szinten tartása.

De a fentieket figyelembe véve kit nevezünk jó trénernek? Milyen képességekkel kell egy jó trénernek rendelkeznie? Akárcsak a tréning definícióját, ezt sem tudjuk egy mondatban, vagy néhány pontban precízen megfogalmazni, hiszen a jó trénernek – mint láthatjuk – több tucatnyi képességgel és készséggel kell rendelkeznie ahhoz, hogy tevékenysége a várt eredményt biztosítsa. Így említsünk meg itt néhány – általunk legfontosabbnak tartott – ismérvet: mint az adott szakmai terület mély és naprakész ismeretét, a személyközi kapcsolatok jó menedzselését, értő figyelmet, magabiztos fellépést, vagy a kiváló kommunikációs készséget, problémafeltárás képességét, visszacsatolás, döntéshozatal, nem utolsósorban az empátia és az aktív hallgatás képességét. De mint említettük, mindenekelőtt lényeges a jó légkör megteremtése, hiszen ez alapozza meg a tréning egész hangulatát, menetét, eredményességét. A tréner szerep tehát legfőképpen abban áll, hogy a résztvevők tudását, képességét vagy készségét fejlessze. Ahhoz pedig, hogy ezt a feladatot jól el tudja látni, fontos hogy a tréner is folyamatosan képezze magát!

Arra a kérdésre válaszolva végül, hogy „Mire jó a tréning?“, „Mi az a sajátos tréningmódszer, amely hatékonyabb lehet más képzési formánál?“ – láthattuk, hogy nehéz rövid, egyértelmű választ adni. Azonban kiemelkedő, hogy a tréning a különböző képzési formáktól eltérően a tanulás, a gyakorlás, az alkalmazás és az értékelés körforgásszerű ismétléséből áll. Olyan módszer, amely kiszélesíti a tanulás spektrumát és megfelelő kontextust teremt számára három fő területen. Az első az elméleti tudás és annak alkalmazási módjai. Ezt a tanulási típust példázza a problémamegoldás tanítása. A második a készségek elsajátítása, bizonyos gyakorlati tapasztalat szükséges a készségek kifejlesztéséhez. A harmadik terület az értékek és attitűdök szintjén történő tanulás.

### *Irodalom*

- Barlai Róbert-Torma Kálmán: A tréningcsoportok alkalmazásának néhány hazai tapasztala a vezetőképzésben. Külkereskedelmi Főiskola Bp. 1994.  
 Bricen Tracy: Maximális teljesítmény. Bagolyvár Kiadó Bp. 1999.  
 Forintos Klára: Készségfejlesztő tréningek tapasztalatainak elemzése a hallgatói visszajelzések tükrében In Tudásmenedzsment 2001.  
 Gyökér Irén: Humán erőforrás – menedzsment. Műszaki Könyvkiadó Bp. 2001.  
 Popper Péter: A belső utak könyve. Magvető Kiadó Bp. 1981.  
 Rudas János: Delfi örökösai. Önismereti csoportok: elmélet, módszer, gyakorlat. Kairosz Kiadó Bp. 1990.  
 Varga Károly: Az emberi és szervezeti erőforrás fejlesztése. Szervezeti akciókutatások eredményei és tanulságai Akadémiai Kiadó Bp. 1986.