

LÉGRÁDINÉ LAKNER SZILVIA

## Tréningmódszer a felsőoktatásban

Első élményszerű találkozásom a tréningmódszerrel a 90-es évek közepére tehető, amikor közgazdász hallgatóként „Vezetői készségfejlesztés” címmel két egymást követő félévben vettem részt tréningen. A mai napig élénken él bennem a tréning minden pillanata: a helyszín, a csoporttársaim, a közös játékok, az önmagunkról és másokról szerzett tudás.

A tréningen használt módszer az addig megszokott előadásokhoz és szemináriumokhoz képest valami teljesen mást hozott; újszerű tanulási közegbe helyezve bennünket. Létrejött egy más típusú tanár-diák viszony, őszinte, nyílt, barátságos légkör jellemezte az együttlétet, és a csoport egymásra odafigyelve, közösen alkotott, az aktív figyelem eszközét használva a közös munka során. Akkor és ott éreztem, hogy ez az élmény meghatározó lesz szakmai tevékenységemben.

És az álom teljesült. Öt évvel később vezettem életem első tréningjét, és azóta foglalkozom tréningek vezetésével, előbb az üzleti világban, majd két év óta a felsőoktatásban is. Hiszek a módszer létjogosultságában mind az oktatás területén, mind a vállalati életben.

### **Elméleti ismeretek versus gyakorlatiasság**

A felsőoktatásban a képzések tervezésénél és megvalósításánál kulcsfontosságú kérdés, hogy mekkora hangsúly legyen az elméleti ismeretek átadásán, és milyen mértékben jelenjen meg a gyakorlatiasság, a kompetencia- és készségfejlesztés. Napjainkban az elméleti ismeretek átadása mellett hallgatóink tudását olyan kompetenciákkal kell kiegészíteni, hogy képesek legyenek megfelelni azoknak a kihívásoknak, amelyeket a XXI. század támaszt velük szemben.

A Felnőttképzési és Emberi Erőforrás Fejlesztési Kar olyan szakmák jövőbeni képviselőit képzik, akik munkájukat emberi kapcsolatrendszereken keresztül, vagy azok alakítása érdekében végzik. Szükségük van arra, hogy jól működjenek az interperszonális kapcsolatokban, és saját személyiségüket hatékony eszközként tudják felhasználni munkájuk során.

Az érem másik oldalán a gazdasági szervezetek, vállalatok olyan szakemberek jövőbeni befogadói, ahol a tárgyi tudás és a tájékozottság szükséges, de nem elégséges feltétel, hisz a szakmai (elméleti) tudás mellett egyre hangsúlyosabbak a szociális és személyes kompetenciák. A szervezetek törekszenek arra, hogy az emberi erőforrást, mint stratégiai tényezőt kezeljék, és megfelelően menedzseljék, képezzék, fejlesszék.

Egyetemi oktatóként és trénerként fel kell ismernünk azokat a fejlesztési irányokat, amelyek a gyorsuló gazdasági környezetre a leghatékonyabb válaszokat kínálják. Ennek egyik eszköze a *tréning-módszer*. A tréningeken törekednünk kell arra, hogy azokat a készségeket, kompetenciákat fejlesszük, amelyek a hallgatóink számára szükségesek lesznek ahhoz, hogy sikeres művelődés-, személyügyi vagy humánszervezők legyenek. A levelezős hallgatók tréningjein pedig nagy hangsúlyt kell

fektetni arra, hogy olyan helyzeteket, szituációkat teremtsünk, amelyekkel modellezzük a munkahelyi helyzeteiket, és a tapasztalatokat nagy haszonnal tudják adaptálni a hétköznapokban.

### A tréning fogalma

A tréning és a képzés fogalma a köznapiban sok esetben szinonim fogalmakként él. A vállalati gyakorlatban általában minden gyakorlatorientált képzést tréningnek hívnak. A képzés és a tréning azonban nem teljesen ugyanaz. Induljunk ki a két fogalom gyökeréből, és azonnal érzékelhető a különbség. A képzés szó a német Bildung főnévből származik, míg a tréning az angol training fogalom fordítása.

A *képzés* nem más, mint képessé tenni valakit valamire; alapvetően tudásbeli fejlesztést takar. Képzés például a számítógép-kezelői tanfolyam, a nyelvoktatás, vagy egy szervezeten belül egy új rendszer bevezetéséhez szükséges tudás átadása céljából szervezett oktatás. A képzés célközönsége azon emberekből áll, akik azért vesznek részt a képzésen, mert még nem rendelkeznek az adott területen a szükséges tudással. A képzés során szisztematikus, didaktikus ismeretátadás történik, a résztvevőket végigviszi egy előre strukturált ismeretszerző folyamaton.

A *tréning* olyan, alapvetően készségfejlesztésre irányuló, csoportos fejlesztő módszer, amelyen a résztvevők személyes tapasztalatokat szereznek, a tapasztalati tanulás révén új ismeretekhez jutnak önmagukról, másokról, különböző helyzetekhez való viszonyulásaikról. Ehhez eszközként különféle játékokat, szituációs és szerepgyakorlatokat alkalmaznak a tréningek vezetői, amelyeket feldolgoznak, a résztvevők egymásnak visszajelzéseket adnak, működnek a csoportdinamika törvényszerűségei, és ezáltal fejlődnek a résztvevők szociális és interperszonális készségei. A tréning célközönsége olyan emberekből áll, akik a már meglévő és a munkájuk során használt készségeik, kompetenciáik magasabb szintre emelését célozzák meg. A tréning nem viszi végig a folyamatokat, csak beindítja azokat, és a résztvevőknek maguknak kell e folyamatokon tovább dolgozni a hétköznapi élethelyzeteik során.

A tréning során: „Megtanulom, hogyan viselkedem, mások miként látnak engem, látom, hogy az én viselkedésem hogyan befolyásolja őket, és engem hogyan befolyásolnak mások.” (Aronson, 1980)

Az alábbiakban tekintsünk át néhány tréningdefiníciót:

- „A tréning magába foglalja a kognitív képességek mellett az érzelmi és viselkedési tanulást/fejlesztést, a társas, interperszonális és egyéb specifikus készségek és képességek fejlesztését, a célirányos (nem általános) személyiségfejlesztést, a strukturált gyakorlatokra épülő iskolai és egyéb didaxist.”<sup>1</sup>
- „A tréningen (az ún. strukturált gyakorlatok alkalmazásával) megvalósuló saját élményű tanulás az önismeretet és az emberismeretet, a szociális és vezetői készséget, az együttműködési, a kommunikációs és problémamegoldó készséget fejleszti.”<sup>2</sup>
- „A tréning alapvetően humáncentrikus, a szervezet emberi erőforrásainak minél szélesebb körű mozgósítására épít. A cél az egyének és csoportok fejlesztése annak érdekében, hogy önmaguk képessé váljanak problémáik felismerésére, diagnosztizálására, elemzésére és a megoldások kidolgozására. Ennek megvalósulása érdekében a tréningen résztvevők célirányos gyakorlatokon tükörbe nézhetnek,

<sup>1</sup> Rudas János

<sup>2</sup> Dr. Gazdag Miklós

amelyben feltáruul viselkedésmódjuk adott szituációban, megláthatják, hogy a vizsgált folyamatok és jelenségek mögött mi rejtőzik.”<sup>3</sup>

### A felnőttkori tanulás és a tréning kapcsolata

„*Elmondod, elfelejtem. Megmutatod, tán megjegyzem.  
Ha együtt csináljuk, megértem.*” (kínai közmondás)

A tréning-módszer a felnőttkori tanulás egyik leghatékonyabb eszköze. Alapja a *tapasztalati tanulás*, amely a tanulási folyamatot mintegy „tanulási kereket” értelmezi. Az Association for Experiential Education (AEE) megfogalmazása szerint: „A tapasztalati tanulás egy olyan folyamat, amin keresztül gyakorlója tudást, készségeket és értéket teremt a közvetlen tapasztalásból.”

A felnőttkori tanulás sajátossága, hogy a felnőttek nagyobb élettapasztalattal vesznek részt a képzésben, így a tréningeken is, amire jól lehet alapozni a csoportmunkát. A felnőttek felelősségtudata és motiváltsága erősebb, ami párosulva egy fejlettebb intellektuális és gondolkodási képességgel, gyors és tartós tanulási eredményekhez vezethet.

A tréningen nem feltétlenül tudásátadás a cél, sokkal inkább az, hogy a résztvevők meglévő ismereteit felszínre hozzuk, készségszinten fejlesszük, illetve segítsük azt a folyamatot, hogy önmagukkal kapcsolatban új felismerésekhez jussanak. A tréningen jelentősen megnő az egyén tanulási képessége, hiszen nem passzív szereplője a folyamatoknak, hanem a személyes bevonódás révén aktív részese a történéseknek, azokat alakíthatja, befolyásolhatja. Ez a lehetőség erősíti a motivációt, melyen keresztül nagyobb hatékonyság jöhet létre az eredményekben.

Itt megjelenik a tréner/fejlesztő speciális helyzete is, aki támogató magatartásával, a résztvevőkkel egyenrangú szerepével segíti a tanulási folyamatot.

„A kielégítetlen szükséglet és a megoldatlan élet-, vagy munkaprobléma a felnőtt tanulók legfontosabb motívumait jelentik. Praktikus és azonnal használható információkat igényelnek, és a tudás megszerzésével, a problémamegoldással járó elégedettség további motivációt jelent. A tanuló hiszi és tudja, hogy a tanulás segíteni fogja őt a problémái megoldásában. Amikor számára az elsajátított ismeretek relevánssá és működőképessé válnak, tovább nő a téma iránti érdeklődése.”<sup>4</sup>

A tréning közvetlen kapcsolatot teremt a mindennapi munkahelyi szituációkkal, és a tanultak könnyen adaptálhatók a valós élethelyzetekre. A tanulási élmény ilyen fokú elmélyülése hozzájárulhat a teljes személyiség fejlődéséhez.

Nem szabad figyelmen kívül hagyni azonban azt sem, hogy valós fejlődést csak abban az esetben lehet elérni, ha az egyén fejlődési igénye belső motivációból fakad, és attitűdje pozitív a tréningekkel kapcsolatban.

### IV. A tréning-módszer legfőbb sajátossága: a tapasztalati tanulás

Hogyan valósul meg a tapasztalati tanulás modellje az egyetemi készségfejlesztő tréningek esetében?

- A *konkrét tapasztalati fázisban* közös munkára építő gyakorlatokat alkalmazunk. Ez általában kiscsoportos feladatokat jelent. A gyakorlatok maguk is adhatnak új ismereteket, de ezeket ki kell egészíteni az elemzésekkel. A tréning vezetője

---

<sup>3</sup> Drimál István

<sup>4</sup> Kraiciné dr. Szokoly Mária

azon tudás birtokában készíti elő a gyakorlatokat, hogy sokkal maradandóbbak azok a tapasztalások, amelyeket a résztvevők maguk élnek át, sokkal mélyebb az a tudás, amire maguk jönnek rá, mint amit készen kapnak. Ez a felfedezéssel való tanulás, ami az iskolarendszerű képzésekből sokszor sajnos kimarad.

- *A megfigyelés és reflexió szakaszában* a gyakorlatok során szerzett élményekkel kapcsolatban különféle kérdések feldolgozása indul el: mi történt? milyen érzelmeket éltek át? milyen reakciókkal találkoztak? milyen visszacsatolásokat kaptak? ki hogyan élte meg? A reflexió során a tapasztalatokból levonjuk a megfelelő következtetéseket, megnézzük, hogy a tapasztalatok hogyan adaptálhatók a mindennapi működésünkbe és a munkahelyi közegbe. E fázisban a résztvevők elmondják élményeiket és meghallgatják a többiek visszajelzéseit, észrevételeit.

A tréningen alkalmazott gyakorlatok valós helyzetek leképezései, így a játékok során szerzett tapasztalatok elvileg hasznosíthatók a mindennapi élethelyzeteinkben és a munkahelyi szituációkban egyaránt. Kihangsúlyozom az elvi lehetőséget, hisz a hasznosíthatóság csak akkor valósul meg, ha a tréner lehetőséget teremt arra, hogy a gyakorlatok során megélt élményeket feldolgozza a csoport, felismertesse a résztvevőkkel a hétköznapi élethelyzetekhez való konkrét kapcsolódását és megtörténjen az elemzés is.

- *Az általánosítás* során a résztvevőknek lehetőségük nyílik arra, hogy a tréning-szituációban szerzett tudást, készséget alkalmazhassák majd egy valós élethelyzetben is. E szakaszban nagy jelentősége van a trénernek, hiszen neki kell irányítani a beszélgetéseket, és támogatnia kell a résztvevőket abban, hogy mindenki maga vonhassa le a számára releváns következtetéseket, ahelyett, hogy ő vezeti rá a résztvevőket arra, hogy milyen következtetéseket kellene levonniuk. Erre azonban a tréningek rövidege miatt nem mindig kerül sor.
- *Az újratapasztalás* során a leszűrt tapasztalatokat felhasználhatjuk a tréning későbbi szakaszában. Ugyanakkor a tanultak kipróbálása történhet a tréningen kívül is, visszakerülve a mindennapokba. Ekkor az egyén egy új helyzetben próbára teszi az újonnan kialakított vagy fejlesztett képességét, meggyőződik arról, hogy működik-e a gyakorlatban, és ha szükséges, továbbfejleszti azt.

### **A tréning helye a FEEK képzési rendszerében**

A PTE FEEK képzési rendszerében évek óta jelen van a tréningmódszer. Hallgatóink mind a nappali, mind a levelezős képzés során találkozhatnak készségfejlesztő tréningekkel, melynek két fő típusa:

- a kommunikációs és
- a csoportdinamikai tréning.

A kommunikációs tréningek célja:

- a kommunikációelmélet alapozó tantárgyra építve fejlessze a hallgatók kommunikációs készségeit,
- lehetőséget adjon a hallgatóknak önmaguk és mások jobb megismerésére,
- lehetőséget teremtsen a kifejezési eszköztár fejlesztésére,
- képesek legyenek a hallgatók a konfliktusok hatékonyabb kezelésére,
- fejlessze az együttműködési készséget.

A csoportdinamikai tréningek célja:

- segítse a résztvevőket önmaguk és mások jobb megismerésében,
- fejlessze a csapatmunkában nélkülözhetetlen készségeket,

- javítsa az együttműködési készséget,
- a résztvevők megismerjék saját szerepüket a csapatmunkában,
- lehetőséget teremtsen a csapatszellem kialakítására.

Mindannyiunkban megvan az igény arra, hogy minél jobban ismerjük működésünket, reakcióinkat, hogy felismerjük és kihasználjuk a bennünk rejtőző képességeket. Ez csoportban könnyebb, mert a társak visszajelzése olyan tükör, amelyben megláthatjuk saját viselkedésünk hatásait. A tréningcsoportban veszélytelenül próbálhatnak ki a résztvevők viselkedésmódokat, módosíthatnak kommunikációjukon, gyakorolhatják a pozitív gondolkodást.

*Milyen elvárásokkal érkeznek hallgatóink a tréningekre? A teljesség igénye nélkül a leggyakrabban előforduló elvárások a következők:*

- a csoporttársaim megismerése,
- önmagam jobb megismerése,
- konkrét ötleteket kapjak a munkámhoz,
- fejlődjenek a kommunikációs készségeim,
- kipróbálhassam magam tét nélküli közegben,
- interaktív legyen,
- jól érzem magam.

### **A tréning módszer sajátosságai**

#### *A tréneri szerep*

A tréner nem alkalmazhatja a hagyományos oktatói tekintélyelvűséget, sokkal inkább egy módszertani segítő, tanácsadó, aki együttműködő partnerként támogatja a tréningen zajló folyamatokat. Általában háttérben marad, de ha szükséges, értelmez egy-egy problémát, továbbgördít egy-egy elakadt helyzetet. Munkájához magas szintű szociális kompetencia és a tárgyra vonatkozó képzettség egyaránt szükséges.

A tréner hallgatókkal való viszonya egyenrangú: közvetett, non-direktív eszközökkel dolgozik. Kerüli a direkt értékeléseket, minősítéseket, képes függetleníteni magát saját véleményétől, és képes akceptálni mások véleményét. Olyan légkört teremt, amelyben lehetőség nyílik a gondolatok szabad áramlására, megvalósul a „zöld lámpás”, alkotó gondolkodás. A tréning légkörét mindvégig a bizalom, a megértés és a kölcsönös elfogadás jellemzi. Carl Rogers szerint a fejlődést elősegítő „klíma” három feltételen nyugszik. E feltételek jól rávilágítanak a személyiségnek a tréning vezetéséhez szükséges képességeire:

- Az őszinteség, a valódiság, a hitelesség, a „kongruencia”. Minél inkább önmagát adja a tréner a különböző történések során, annál inkább elősegíti a résztvevők konstruktív viselkedését.
- Az elfogadás, a megbecsülés a feltétel nélküli pozitív odafordulás. Készségesen elfogadja a résztvevők valamennyi pillanatszerű érzését, legyen az kellemes vagy kellemetlen.
- Az empátikus megértés, a szenzitív, tevékeny odafordulás. Ha egy személyre empátikusan figyelünk, megteremtődik a lehetősége annak, hogy ő maga pontosabban kövesse belső érzéseinek áramlását, és saját élményeinek jobban megfelelő kongruens viselkedést fejleszthet ki.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Dr. Gazdag Miklós

*A hallgatói szerep*

A hallgatói, vagy talán szerencsésebb megfogalmazásban a résztvevői szerep egy aktív szerep, a megismerési folyamatok konstruktív résztvevője. A résztvevők a tréning során folyamatosan helyzeteket oldanak meg, problémákat dolgoznak fel, ezáltal képesek hozzájárulni a tréning sikeréhez. Nagyon fontos, hogy a tréner támaszkodjon a résztvevők megélt élettapasztalataira, hisz ezáltal a tréningcsoport tagjai egymásnak is képesek tudást átadni és másoktól tudást befogadni. A résztvevők számára a tréning során a legfontosabb a saját-élmény szerzés.

*A játék ereje*

A játék sokkal könnyebbé és hatékonyabbá teszi a tanulási folyamatot, hisz a tréner által teremtett belső biztonság légkörében a résztvevők szabadon, kockázatmentesen próbálhatnak ki újfajta viselkedési formákat, megszabadulva korábbi beidegződéseiktől, az évek során felhalmozott „működési sémáiktól”. A játék csökkenti a gátlásokat, erős bevonódást és koncentrációt eredményez. A tréner a játékokat soha nem öncélúan alkalmazza, azoknak mindig tervezett célja és fejlődést előidéző feldolgozása van. Éppen ezért nélkülözhetetlen a tréning során a tanulságok levonása, a folyamatok megbeszélése.

**A tréningek értékelése, a hatékonyság mérése**

A tréningek eredményességének, hatékonyságának vizsgálata nagyon nehéz feladat. A tréningek hatékonyságát egyrészt nagymértékben befolyásolja a tréner felkészültsége, szakmai igényessége és emberi hozzáállása. Az eredményesség másik befolyásoló tényezője a résztvevők hozzáállása, attitűdje, nyitottsága, más tréningeken szerzett élményei és az az előzetes várakozás, amivel a tréningre érkeznek.

A tréning sikere erőteljesen függ attól, hogy a csoportban milyen típusú személyiségek vannak, mennyire nyitottak egymásra, hogyan működnek a csoportdinamikai folyamatok és ezeket a csoport tagjai hogyan tudják kezelni, a tréning során szerzett élmények hogyan raktározódnak el egyéni szinten.

A Karon zajló tréningek esetében a tréning hatékonyságának mérése közvetlenül a tréning után történik egy tréningértékelő lap segítségével. Ez alapvetően hangulatfelmérés, de nem szolgáltat (nem is szolgáltathat) információkat arra vonatkozólag, hogy a résztvevők egyénileg mit visznek el magukkal, és hosszú távon milyen eredménye, hatása lesz a tréningen kapott impulzusoknak, tapasztalásoknak.

Visszacsatolásként azonban megjelenik, hogy diplomadolgozati témának egyre többen választják a tréningek vizsgálatát szervezeti közegben, illetve a tréningcégek oldaláról, és az e témakörben hirdetett kurzusokra is nagy érdeklődés mutatkozik.

**Összegzés**

A tréning-módszer mint gyakorlatorientált és készségfejlesztő képzési eljárás, nagyon fontos eleme a felsőoktatásnak, ezen belül a felnőttképzésnek. A tréningek beágyazódnak a hagyományos képzési elemek közé, azt kiegészítve – nem helyettesítve – lehetőséget teremtenek arra, hogy gyakorlati aspektusból közelítve, saját élményszerzés révén tartós, mély, könnyen előhívható tudást adjanak a résztvevőknek. E módszer egyes elemei egyre nagyobb mértékben beépülnek a szemináriumi képzési formába, segítve az elméleti tudás gyakorlati aspektusának bemutatását, kipróbálását.

A tréningeknek létjogosultsága van, és egyre inkább létjogosultsága lesz a képzési módszerek között, mivel:

*„Az ember csak azt érti meg, amire maga jön rá; amit készen kap, anélkül, hogy lélekben megdolgozna érte, az egyik fülén be, a másikon ki. Olyan ez, mint a növények öntözése: a növény nem élhet víz nélkül, de nem sokat ér azzal a vízzel, amit a leveleire öntenek; az lepereg róla. Csak azt a vizet képes igazán felhasználni, amit a gyökerein keresztül maga szív fel.”<sup>6</sup>*

*Bibliográfia*

Avar Eszter: Tapasztalati tanulás a tréningeken in: Vezetői tudás 2005.

Drimál István: A tréningtanácsadás és a folyamat-tanácsadás összefüggései in: Easy Herald.

Dr. Gazdag Miklós: Tréningmódszer a vezetési tanácsadásban in: Humánpolitikai Szemle 1991. II. évf. 6. szám.

Kraiciné Dr. Szokoly Mária: Felnőttképzési módszertár

Rudas János: Delfi örökösei Új Mandátum Könyvkiadó Budapest, 2001.



---

<sup>6</sup> Rényi Alfréd