

## Megjelenés helye:

Pete Nikoletta: *A tréningezés története és sajátosságai*. In: Juhász Erika (szerk.): *Harmadfokú képzés, felnőttképzés és regionalizmus*. Debreceni Egyetem CHERD, 2010. 369-373. p.

## Pete Nikoletta

### A tréningezés története és sajátosságai

#### *Felvezetés*

A **tréning fogalmának** meghatározását a különböző szakirodalmak más-más szemszögből közelítik meg. A Felnőttoktatási és -képzési lexikonban az irányított tanulás jellegét hangsúlyozzák. *„A tréning adott, általában szűk témakörben, képzett vezető közvetlen irányításával folytatott tanulási forma. Alapja az irányított gyakorlás, lehetőség szerint a készség-szint, a résztvevő önálló tevékenységre való képesség eléréséig.”* (Kiszter, 2002:550) Egy másik meghatározás a tréningeknek a kompetenciafejlesztésben betöltött szerepét emeli ki. *„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.”* Aronson a tréningeknek a személyiség feltárásában a világhoz való viszony meghatározásában szán fontos szerepet. *„Megtanulom, hogyan viselkedem, mások miként látnak engem, látom, hogy az én viselkedésem hogyan befolyásolja őket, és engem hogyan befolyásolnak mások.”* (Aronson 1978:251) Más szakirodalom a készségfejlesztést emeli ki *„... a tréningek az önismeretet és az emberismeretet, a szociális és vezetői készséget, az együttműködési, a kommunikációs és problémamegoldó készséget fejleszti”* (Gazdag 1991). Légrádiné Lakner Szilvia úgy tekint a tréningre, mint *„olyan, alapvetően készségfejlesztésre irányuló, csoportos fejlesztő módszerre, 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”* (Légrádiné 2006:61). A tréning lényege, hogy a résztvevők az új ismereteket nem a hagyományos frontális osztálytermi keretek között sajátítják el, hanem nagyrészt csoportmunkában dolgozva, tapasztalati úton keresztül a valósághoz hasonló feltételek mellett.

#### *A tréningezés rövid történeti vázlata*

Amikor a **tréningmódszer előzményeit** és **kialakulásnak történeti gyökereit** keressük, egészen az ókori görögökig vissza kell mennünk. Már az **ókorban** is beszélhetünk egyfajta *„antik T-csoportról”* például Arisztotelész peripatetikus iskolája kapcsán. Szókratészt is gyakran vették körül ifjak, akik a vitatkozás és ékesszólás művészetét tanulták egy sajátos módszerrel. A szofisták azt vallották, hogy felszínre kell hozni az emberben szunnyadó gondolatokat, érzelmeket. Ez akár a mai tréningmódszer alapja is lehetne. Azonban a tudományos igényű, célzottan a viselkedésváltozásra létrehozott tréning csoportok története alig hatvan évre nyúlik vissza. A **tréning módszer kialakulásában** a szociológia,

szociálpszichológia, a korai csoportpszichoterápiás próbálkozások nagyban segítettek. A mai fogalomhasználatuk szerinti önismereti csoportok elődjei a **huszadik században** keresendők. Korai csoportpszichoterápiás koncepciók között említhetjük *Joseph H. Pratt* tüdőbetegek gyógyításában alkalmazott módszerét, illetve *Sigmund Freud* tanulmányi csoportját. Az 1906-ban szervezett tanulmányi csoport résztvevői gondolataikat, fantáziáikat és élettapasztalataikat tárták fel. A két világháború közötti időszakban gazdagodtak a **csoport-pszichoterápiás** eljárások és **elméletek**. Itt említhetjük *T. Burrow* csoportanalízisét, amely a munka középpontjába a csoportot állítja vagy az ő ellentét párját *S. Slavson*. Slavson terápiás csoportjában az egyénre helyezte a hangsúlyt. Sigmund Freud a pszichoanalízis megteremtőjeként tartják számon és *Jakob Levy Moreno* a pszichodráma módszerének és a szociometriának a kidolgozójaként. Ők ismerték fel azt, hogy az emberi kapcsolatok elsősorban érzelmi, rokonszenvi. 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* 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. (Forintos 2006:56-57) A T-csoport (tréning csoport) születésének **első fontos állomása** a Lewin által kialakított *Csoportdinamikai Kutatóközpont* létrehozása 1944-ban a Massachusetts Institute of Technology-n. Másik fontos esemény a tréning csoportok születésében az **1946-ban a Connecticut** államban megrendezett **konferencia** Lewin vezetésével. Ennek célja az volt, hogy felkészítse a vezetőket a faji és vallási előítéletek elleni küzdelem hatékony módszereire. A konferencián elsősorban pedagógusok, szociális munkások, valamint üzletemberek és vezető beosztásúak képviselték magukat. A résztvevők csoportokban dolgoztak, a munka csoportos vitákból és szerepjátékokból állt. Ettől az eseménytől kezdve számítjuk a különféle önismereti és személyiségfejlesztő csoportok keletkezését. A konferencia hatására a Main állambeli Bethelben létrehozták az *Országos Tréninglaboratóriumot*, amely T-csoport módszer kutatásának központjává vált Lewin halála után. Lewin mellett kevés olyan kiemelkedő személyiséget találunk, akinek kutatásai, elméletei és egész életműve ilyen nagy hatással lett volna a modern társadalomtudományok fejlődésére. Munkássága alapozta meg a mai humán erőforrás-fejlesztő tréningeket, vezetőképző és szervezetfejlesztő T-csoportokat. Összefoglalva elmondható, hogy Lewin volt az a személy, aki a csoportdinamikai folyamatokat az egyéni és társas készségek fejlesztésének szolgálatába állította. Kísérletei során feltárta, hogy az emberi kapcsolatok fejlesztésében elengedhetetlen szerepe van a visszajelzésnek (feedback). A **hatvanas években** induló törekvések a személyes erőforrások feltárásának és az általános személyiségfejlődésnek, valamint az emberi potenciál megnövekedésének irányába hatottak. A csoportok elsősorban azért szerveződtek, hogy módot adjanak a közösségi együttlétre és a találkozásra. E találkozások iránti igény hozta a létre az ún. **encounter-csoportokat**, amelyek megjelenése *Carl Rogers* és *Maslow* nevéhez fűződik. Az encounter-csoportok lényege az, hogy meghatározott tematika nélkül a csoporttagok érzéseire és interakcióira építve önmaguk feltárását segítsék elő. Gyors ütemben terjedtek ezek a csoportok, amelyekben a becslések szerint Amerikában a hatvanas évek eleje és a hetvenes évek vége között körülbelül tízmillió ember vett részt. E közben a hagyományos pszichoterápiai történések is ugyanebbe az irányba hatottak. A terapeuták csoportokba szervezték a segítségre szoruló pácienseket és fejlesztették, elsajátították az újszerű csoportmódszereket. Ezzel egyidőben jelentek meg országszerte és rohamosan terjedtek az **alternatív módszerek**, mint a Synanon-csoportok, a Gestalt-terápia és a maratoni csoportok. (Rudas, 2007:16-18)

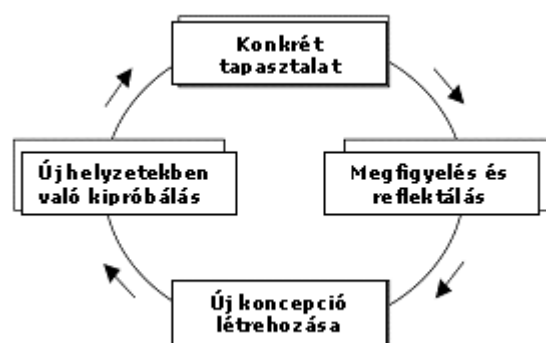
A tréningmódszer **népszerűségének** csúcsát a **80-as években** érte el, amikor az USA-ban országos tréningmozgalmak indultak el különböző célcsoportoknak kikiáltva. **Hazánkban** a 80-as években állami **vezetőképző** működött, de megjelentek a külföldi szakértők, a tanácsadó és szervezetfejlesztő cégek. A nyolcvanas években megjelenő kedvelt tréningformák voltak a Gordon-féle hatékonyságfejlesztési tréningek, *Berne* nagy hatású személyiségelmélete, a tranzakcióanalízis és az NLP (Neuro-lingvisztikus programozás), amely tapasztalatokra épülő konkrét pszichológiai, pszichoterápiás és kommunikációs technikák rendszerét jelenti. (Takács 2006) A **kezdeti tréningek** elsődleges **célcsoportjai** az üzletkötők és ügyfélszolgálati munkatársak voltak. Ennek oka egyrészt az volt, hogy a piacon működő konkurens cégek, vállalatok frontemberei középpontba kerültek és komoly szerepet játszottak a vállalat gazdasági sikereinek megvalósításában. A szervezetek felismerték, hogy erőforrásaikat akkor tudják legoptimálisabban kihasználni, ha megfelelő képzéssel próbálják meg kihozni munkavállalóikból a legjobbat. Ma a hazai tréning-piac pontos áttekintése nagy és szinte 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 trénerekkel. (Forintos 2006:57)

### *A tréning főbb sajátosságai*

Weiss az **emlékezet terjedelmét** vizsgáló kutatásában jutott arra az eredményre, hogy három nap után a felnőttek az *olvasott anyag* 10%-ára, a *hallott anyag* 20%-ára, a *látott anyag* 30%-ára, a *hallott és látott anyag* 50%-ára, a *kimondott anyag* 70%-ára, míg a **megtapasztalt, cselekvéshez kötődő anyag** 90%-ra emlékeznek (idézi Légrádiné, 2006). Tehát minél több érzékszervünk vesz részt az ismeretszerzésben, annál inkább nő a tanulás, illetve képzés hatékonysági foka. Amennyiben saját cselekvésünk is részét képezi az ismeretszerzési folyamatnak, még magasabbá válhat a felkészültség szintje. Ebből adódóan a tréning, mint a készségfejlesztés elsődleges lehetősége, az egyik leghatékonyabb tanulási mód. A tréning lehetőséget ad arra, hogy a hétköznapi helyzetben lezajló folyamatokat, viselkedéseket kockázatmentes körülmények között modellezzük.

A tapasztalati tanulás a tréning-módszer legfőbb sajátossága. A **tapasztalati tanulás** négy szakaszból álló **folyamatmodelljét** David Kolb írta le. Ez ma is modellként szolgál a tréningeken készségek fejlesztésére, viselkedések és szokások megváltoztatására. A folyamat **négy szakaszból** áll, amelynek első szakasza a konkrét tapasztalat és cselekvés. Ezt követi a megfigyelés és értékelés, majd az absztrakció és fogalomalkotás szakasza. Az utolsó fázisa ennek a folyamatnak a tanultak kipróbálása. A tapasztalati tanulást akkor éri el valaki, ha felismeri, hogy a megtanult magatartásokat, cselekvéseket milyen különböző szituációkban tudja hasznosítani. (Légrádiné 2006:62)

*D. Kolb: A tapasztalati tanulás modellje*  
(Forrás: D. Kolb 1984 alapján)



**A konkrét tapasztalati fázisban (cselekvés)** közös munkára építő gyakorlatokat végez az egyén kiscsoportos formában. Az egyes szituációk személyes átélése, az ismeretek önálló feldolgozása során szerzett tudás sokkal maradandóbb és mélyebb tudás megszerzését teszi lehetővé. Azok a tapasztalások, amelyeket a résztvevők maguk élnek át, tartósabbak és hasznosabbak, mint amit készen kapnak.

**A megfigyelés és reflexió szakaszában (értékelés)** a gyakorlatok során szerzett élmények feldolgozása történik. A reflexió során a tapasztalatokból a tanulási folyamat alanya levonja a megfelelő következtetéseket, megnézi, hogy a tapasztalatok hogyan adaptálhatók a mindennapi gyakorlatába 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.

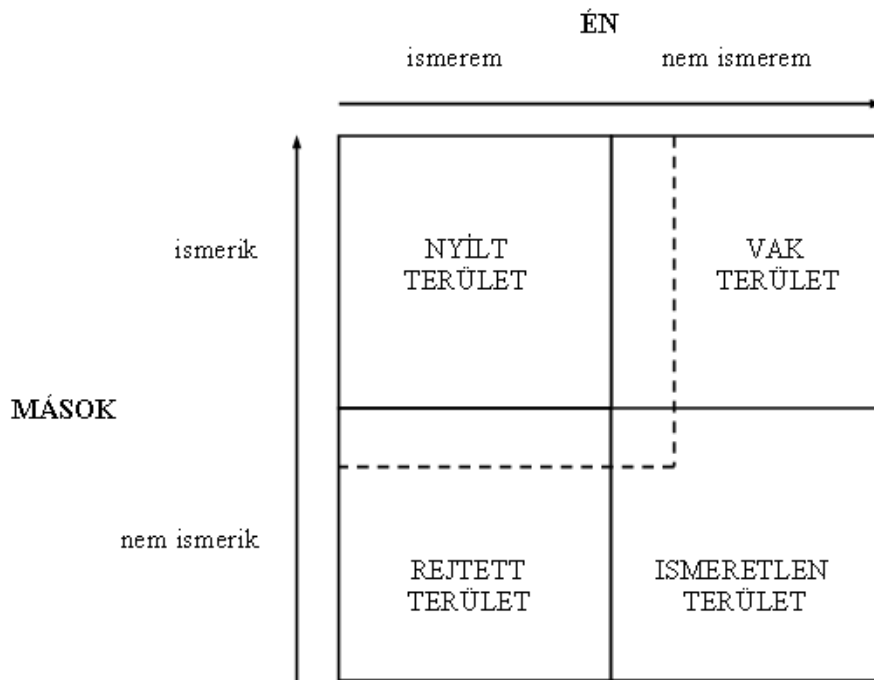
Az **általánosítás (okkeresés)** során a résztvevőknek lehetőségük nyílik arra, hogy a tréning-szituációban szerzett tudást, készséget alkalmazhassák majd egy valós élethelyzetben is. Ebben a szakaszban nagy szerepe van a trénernek, hiszen neki kell irányítani a beszélgetéseket, és támogatnia kell a résztvevőket abban, hogy mindenki maga vonhassa le a számára releváns következtetéseket, ahelyett, hogy ő vezet rá a résztvevőket arra, hogy milyen következtetéseket kellene levonniuk.

**Az újratapasztalás (tervezés)** során a leszűrt tapasztalatok felhasználhatók 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 készségét, meggyőződik arról, hogy működik-e a gyakorlatban, és ha szükséges, továbbfejleszti azt.

A tréningek alapvetően tapasztalati tanulás útján fejlesztenek, amelynek során a résztvevők különböző, a munkájuk jellemző interperszonális helyzeteket szimuláló helyzet-gyakorlatokban való részvétel során, egész személyiségüket megmozgatva élményeket élnek át, majd ezeket a szakértő vezetés mellett feldolgozzák, tapasztalatokká formálják. A módszer mély, tartós és könnyen előhívható viselkedési szintű tudást nyújt, mélyebb önismereten keresztül jutnak a résztvevők nagyobb interperszonális hatékonysághoz. (Jakab 2001:109)

A tréning másik fontos eleme a személyiségünkről való ismeretszerzés, az **önismeret**. Az emberek kétezer évvel ezelőtt is a jövődjükre voltak kíváncsiak, mikor tanácsot kértek a delfi jóstól, aki 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. Az ismert **Johari-ablak modell** jól szimbolizálja ennek működését. A módszer megalkotói Joseph Luft és Harrington Ingham pszichológusok. A Johari-ablak tulajdonképpen egy kétdimenziós diagram, amelynek egyik dimenzióját az egyén és mások, a másik dimenzióját pedig az egyénről való tudás (ismert vagy nem ismert elemi) alkotja.

*Johari-ablak (Forrás: Rudas 2007:29)*



A Johari-ablak azt mutatja, hogy személyiségünk négy mezőre bontható fel:

1. **Nyílt terület**, amelyet a mások számára is ismert tulajdonságok, viselkedések alkotják.
2. **Rejtett terület**, olyan érzések, viselkedések, tulajdonságok helyezkednek itt el, amelyeket mások előtt szándékosan elrejtünk.
3. **Vak terület**, azokból a viselkedésmódjainkból, személyiségjegyeinkből, cselekvéseinkből áll, aminek mi magunk nem vagyunk tudatában.
4. **Ismeretlen területet** a tudattalannal azonosíthatunk és azok a jellemzőink tartoznak ide, amelyet önmagunk és mások sem észlelnek.

A tréning csoportban az önismeretszerzés folyamat abból álló, hogy ezeknek a területeknek a határai elmozdulnak oly módon, hogy növekszik a nyílt terület és egyúttal csökken a rejtett és a vak terület kiterjedtsége. (Rudas 2007:28-30)

Minden tréning célja a tapasztalati úton történő ismeretszerzés mellett valamilyen **kompetencia fejlesztése**. A kompetencia latin eredetű szó, jelentése alkalmasság, ügyesség. Vajda Zsuzsanna meghatározása szerint a kompetencia „*alapvetően értelmi alapú tulajdonság, de fontos szerepet játszanak benne motivációs elemek, képességek és egyéb emocionális tényezők is*” (Vajda 2008:301). Az Európai Parlament és az Európa Tanács 2006-os ajánlásában nyolc kulcskompetenciát határoz meg (Európai parlament 2006):

1. anyanyelven folytatott kommunikáció
2. idegen nyelven folytatott kommunikáció
3. matematikai kompetencia és alapvető kompetenciák a természet- és műszaki tudományok terén
4. digitális kompetencia
5. tanulás elsajátítása
6. szociális és állampolgári kompetenciák
7. kezdeményezőkézség és vállalkozói kompetencia
8. kulturális tudatosság és kifejezőkézség.

Ezek bármelyike fejleszthető tréningmódszerekkel, de különösen a kommunikációs készségfejlesztés és a tanulásfejlesztés területén igen gyakori ezek alkalmazása.

## ***Bibliográfia***

Aronson, Elliot (1978): *A társas lény*. Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó

Európai Parlament (2006): *Kulcskompetenciák az egész életen át tartó tanuláshoz*. In: Felnőttképzés, 2007. 1. sz. 43-51. p.

Forintos Klára (2006): *A tréningek szerepe*. In: Tudásmenedzsment, 1. szám, 56-59. p.

Gazdag Miklós (1991): *Tréningmódszer a vezetési tanácsadásban* In: Humánpolitikai Szemle, 6. szám, 12-23. p.

Jakab Julianna (2001): *Gondolatok a készségfejlesztő képzési módszerekről*. In: Tudásmenedzsment, 2. szám, 102-108.p.

Kiszter István (2002): *Tréning*. In: Benedek András – Csoma Gyula – Harangi László (szerk.): Felnőttoktatási és -képzési lexikon. Magyar Pedagógiai Társaság – OKI Kiadó – Szaktudás Kiadó Ház, Budapest, 550. p.

Kolb, David A. (1984): *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. New York, Prentice-Hall, Engelwood Cliffs

Légrádiné Lakner Szilvia (2006): *Tréningmódszer a felsőoktatásban*. In: Tudásmenedzsment, 1. szám, 60-67. p.

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

Takács Ildikó (2006): *Tréningek módszertana*. (PowerPointos bemutató) In: <http://www.erg.bme.hu/szakkepzes/2felev/trmodsz.ppt> (Letöltve: 2009.03.27)

Vajda Zsuzsanna (2002): *Kompetencia*. In: Benedek András – Csoma Gyula – Harangi László (szerk.): Felnőttoktatási és -képzési lexikon. Magyar Pedagógiai Társaság – OKI Kiadó – Szaktudás Kiadó Ház, Budapest, 301. p.