

Úristen, megint tréning!

Ligeti György

Tartalomjegyzék

Pfuj!

Mit utálunk a csapatépítő tréningekben? Hogyan válik a jó ötlet pocsék megvalósítássá? Mi történik a megrendeléssel kezdődő úton a fejlesztőprogramok értékeléséig? Mi a baj a „csapat” kifejezéssel? Miért okoz fejtörést a tréning a megrendelőnek? Hogyan fordíthatja át előnnyé a tréner az ügyféllel való munka nehézségeit? A szerző nem értékeli, igyekszik mindenféle minősítést elkerülni. A „helyes” vagy a „rossz” bélyegek használata helyett ez a rész azon lehetséges okokat mutatja be, amelyek miatt rosszul sülnek el a tréningek.

Hurrá!

Miért szeretjük a tréningeket? Mennyiben más egy tréning a mindenki által megszokott oktatási formákhoz képest? Hogyan szokták azokat a tréningeket kitalálni, megrendelni és levezetni, amelyek többet adnak a résztvevőknek, no és persze a szervezetnek, mint egy hagyományos tantermi előadás? Mit szokott pótolni egy tréning? Ez a rész a hagyományos tanulási eljárások alternatívájaként tekint a szervezetfejlesztésre.

Profit

Hogyan hoz üzleti hasznot a tréning? Miként hat a szervezet egészének változására a tréning, és milyen hatása van az üzleti sikerre? Hogyan lehet egy fejlesztőprogramot felépíteni, hogy egy piaci cég vagy non-profit szervezet közelebb kerüljön céljai eléréséhez? Miként lehet mérhetővé tenni az előrehaladást, és milyen trükkök állnak a háttérben? Miként mérünk, minősítünk, hasonlítunk össze? Miért járnak sokszor rosszul a trénernek?

Humanitás

Miként szolgálja a tréning egy humánus munkahely kialakítását? Miért kellene egy munkahelynek egyáltalán humánusnak lennie? Mikor beszélhetünk munkahelyi demokráciáról? Hogyan teremthető olyan munkahely, ahol szeretünk dolgozni, egyben hatékonyak vagyunk? Miként járul hozzá ehhez a tréning mint képzési forma? Milyen az a tréning, amely segít abban, hogy a vezetőnek ne kelljen választania, hogy szerethető

vagy versenyképes szervezetet csináljon; ezzel szemben a két szempontot egymás feltételévé teszi?

Zenetréning

Mi az a Zenetréning? Hogyan hozható kapcsolatba egy művészeti alkotás a szervezet profittermelő képességének növelésével? Miként hat vissza a versenyképességre a munkahelyi közérzet? Kik a sztárok és miért? Milyen képességeket fejleszt egy olyan tréning, amelynek során a résztvevők zenei produkciót találnak ki és adnak elő? Mi a határa egy alkotóprogramnak, és miért ne lehetne azt túllépni?

Részletes tartalomjegyzék

Annotált tartalomjegyzék	1
Pfuj!	1
Hurrá!.....	1
Profit	1
Humanitás	1
Zenetréning.....	2
Részletes tartalomjegyzék	3
Kinek szól ez a könyv?	5
A könyv használatáról	6
Szerkezet	6
1. rész: Pfuj!	7
Csapat: brrrr!	7
Út a tréningig.....	8
Mi nem a tréning?.....	10
Tréningek és módszerek	11
Hozzáállások, megközelítések.....	12
Kik a tréning érintettjei?	14
Szervezeti világ.....	15
A kultúra	16
Megrendelés	16
Boksz és vadvízi evezés.....	17
Jól berúgunk!.....	18
In-door vagy out-door?	19
Kik a résztvevők?	20
Szerződés	21
Tréning és iskola és tanulás	22
Társadalmilag felelős tréning.....	23
2. rész: Hurrá!.....	24
Mi az a tréning?	24
Mikor kezdődik a tréning?	25
Az első megszólalás	26
Mikor ér véget a tréning?.....	26
Kukkolás, csoporttitok, átverés.....	27
Kérdés, kérdés, kérdés.....	28
Adsz nekem interjút?	29
Minősítés.....	30
Tréning és a Zen	31
Játék vagy vérre megy?	32
Hogy érezted magad?	33
Brainstorming	34
Miért ülünk körben?	35
7 pontban az iskolai oktatásról	36
Mi volt a jó, és mi volt a...?	38
3. rész: Profit	39
Hatékonyság? Versenyképesség? Profitabilitás!	39
Ha megrendelő vagy	40
A megrendelőnek is van felelőssége?.....	40
Megúszás, trükk, csalás.....	41
M megbízol bennem?	42

A szervezetfejlesztő felelőssége	43
Edukált megrendelő és edukált szállító	43
Válasszatok vezetőt!	44
Mindenki vigyen haza magával valamit	45
Élet a tréning után.....	46
Változás	47
A kolerikus, a halak és a domináns	47
Tesztek a tréningen	48
Helyszínválasztás	49
A helyszín és a rendezvény. Szolgáltatás vagy szolgátság?	50
Azt kell adni, amit kérnek!	50
„Műszaki okokból a szauna nem üzemel”	51
Ki lakik az egyágyasban?.....	52
Megint jól berúgunk!	53
Zöld helyszín	54
Tréning és wellness	55
Ráérünk kezdésre odaérni.....	55
4. Humanitás.....	56
Keretek és megállapodások.....	56
Vezetői viselkedés a tréningen.....	57
Együttműködsz vagy betartasz? Összetartás vagy széthúzás?	58
Mezítláb a csúcson.....	58
Szabályok	59
Érzelmek.....	60
Az idő.....	61
Tréning autó, e-mail és mobil nélkül.....	62
Ki moderál?	63
Nincs egy jó ötleted?.....	64
Ellenséges a csoport	65
Adhatok egy visszajelzést?.....	66
Még valami az iskoláról	67
Használjuk a teret, ne a tér használjon minket!	68
Az erőltetett warm-up	69
Mire jó egy teniszlabda?	70
Gruffacsór	71
Zenetréning.....	71
Alkotás	73
Fegyelem	74
Figyelem	75
Bátorság	76
Vezetés.....	77
Ötletelés, tervezés, megvalósítás	78
Disruption, új szemszög, más perspektíva.....	78
Lehetséges forgatókönyvek.....	79
Köszönetnyilvánítás	81
Háttéroidalom.....	81
Fülszöveg.....	82
Index	83

Kinek szól ez a könyv?

Neked, mert belelapoztál. Lehet, hogy a címe miatt; lehet, hogy azért, mert már vannak tapasztalataid a tréning világából – akár jók, akár rosszak –, és további érveket akarsz találni az igazad mellett. Talán abban reménykedsz, hogy elolvasva ezt a könyvet újabb szempontokhoz jutsz a tréningek megértéséhez. Lehet, hogy azért érdekel, mert nagyon szereted a tréningeket. Megrendelőként, résztvevőként vagy trénerként hiszel ebben a módszerben. Vagy azért érdeklődsz iránta, mert úgy gondold, hogy nagyon keveset tudsz róla.

Azért írtam ezt a könyvet, mert abban hiszek, hogy a tanulás – akarjuk vagy sem, tudatában vagyunk vagy sem – végigkíséri az egész életünket. Ennek egyik kiváló eszköze lehet a tréning-módszer. Egy ponton azonban sok esetben elromlanak a dolgok. Nem a várt eredménnyel zárul a tréning, rosszul érzik magukat a résztvevők, nem hozza azokat a szervezeti változásokat, amelyeket a vezetők reméltek tőle. Vajon a tréning rossz vagy a tréner? Netán a megrendelő nem tudja, mit akar? Esetleg lehetetlent várunk el? Az okokat szerettem volna összegezni a saját tapasztalataim alapján.

Számos esetben láttam, hogy egy tréninget akkor rendelnek meg, amikor a cégnél már nagy baj van. Nemegyszer valami *helyett* választják ezt az eszközt. Például kellemetlen intézkedések bejelentése előtt, a dolgozók puhítása céljából, netán belső szigorítások után, az indulatok lecsillapítása miatt. Csapatépítést várnak a trénertől, noha az a vezető dolga lenne. Néha tréningnek nevezik a „jutalom” berúgást a wellness szállodában. Olykor a „tréning” címkével látják el a végeláthatatlan előadásorozatot is.

Azt szoktam tapasztalni, hogy a tréningeket néha végső és totális megoldásként rendelik meg. A nehézségek egyre másra gyűlnek a hétköznapokban; sebjaj, majd a tréning mindent elsimít. Van, hogy a tréninget azért rendelik meg, mert maradt még egy kis pénz év végén, vagy éppen azért, mert nincsen elegendő pénz az érdemi lépésekre, és így gondolják foltozni a lukakat.

Végül azért is írtam meg ezt a könyvet, mert örömet okoz számomra az írás. Maga a tevékenység; és tudom, hogy ezzel nem vagyok egyedül. Sokunk számára öröm az, amit dolgozunk. Amit nem azért teszünk, mert még több pénzt hoz vagy karriert, kiváltja mások tetszését, esetleg általa elkerülünk valami szörnyűséget. Ha a te munkád nem ilyen, ez a könyv neked szó. Szívesen osztom meg veled a tapasztalataimat, de a kétségeimet is. Ezért örömmel veszem, ha visszajelzést adsz arról, hogy neked milyen tapasztalataid vannak, vagy hogy szerinted egészen másképp vannak a dolgok. Már most írd a uristenmeginttreening@humanrobot.biz címre!

Akár vacak egy tréning, akár zseniális, meggyőződésem, hogy egyetlen tréninggel eltöltött óra sem értelmetlen. Mindegyik lehetőséget ad arra, hogy ráébredj valamire a munkahelyeddel, a saját munkáddal, sőt magánéleteddel kapcsolatban. Egy minden tekintetben elhibázott tréning is kiváló alkalom arra, hogy egy kis időre kiszakadj a megszokott kerékvágásból és új oldaláról tekints rá saját a világodra. Sőt, egy rossz tréning hozadéka éppen ez lehet.

Törekedtem arra, hogy a könyvemben ne mondjam meg a „jó megoldást” – ahogyan a tréningeken sem szoktam. Egyrészt legtöbbször nincsen „jó” vagy „rossz” megoldása egy problémának; az élet ennél összetettebb. Sőt, olykor megoldás sincs. Egy tréningnek

akkor van igazán értelme, ha a résztvevők *maguk* jönnek rá, számukra mi a jó válasz. Ha még innen is továbblapozol, akkor az „Úristen, megint tréning!” tényleg *neked* szól!

A könyv használatáról

Az régen rossz, ha el kell magyarázni egy könyv használatát. A könyvet egyszerűen el kell olvasni. Ráadásul akkor is érhetőnek kell lennie számodra, ha nem az első oldalon kezded. Ha téged éppen a *Profit* című rész érdekel, lapozz oda és kezd ott!

Nagyon tetszenek Kosztolányi Dezső sorai: „*azok a könyvek, melyek könyvtárak polcain szunnyadnak, még nem készek, vázlatosak, magukban semmi értelmük. Ahhoz, hogy értelmet kapjanak, te kellesz, o¹lvasó!*” Igyekeztem rövid részekből összeállítani az egyes fejezeteket. Olyan rövidkekből, amelyeket akár egy villamosmegállónyi idő alatt elolvashatsz. Arra törekedtem, hogy egy rész egyetlen gondolatot tartalmazzon, de ébresszen benned akár százat. És azokat írd oda a lap szélére. Jó ideje belejegyzetelek a könyveimbe; amelyikbe nem, az nem inspirált. Sőt! Nyugodtan küldd el egyik vagy másik megjegyzésedet az uristenmeginttrenoing@humanrobot.biz e-mail-címre, vagy szólj hozzá a könyvhöz a uristenmeginttrenoing.blog.hu oldalon. A következő kiadás már a te meglátásaidon is alapszik majd.

TÖRDELŐ!

Légy olyan szíves, az oldalakon helyet kell hagyni a jegyzeteknek – ésszerű arányban

Szerkezet

A könyv öt részből áll:

1. Pfuj!
2. Hurrá!
3. Profit
4. Humanitás
5. Zenetréning

Ha a címek esetleg mégsem beszélne magukért, akkor az **első** fejezetet azért olvasd el, mert hallottál már jót, főleg rosszat a tréningekről, sőt vannak már saját (kellemetlen) tapasztalataid. Azokat a *lehetséges* okokat szeretném bemutatni, amelyek miatt szerintem el szoktak romlani a dolgok. Milyen hibákat követünk el már az előkészítés és a megállapodás megkötése során? Mivel keverjük össze a tréningeket?

A **második**, *Hurrá!* című fejezet akkor a tiéd, ha a tréningben mint oktatási-fejlesztési módszerben látod az esélyt arra, hogy a hagyományos iskolai, tantermi oktatással szemben alternatívát nyújtson. Ha már eddig is boldog élvezője voltál minőségi tréning-szolgáltatásnak, ne hagyd ki ezt a fejezetet. Ha pozitív várakozásokkal vagy, a fejezet elolvasása után esélyed nyílhat arra, hogy megrendelőként vagy jövőbeni résztvevőként valóban minőségi program részese legyél. Hogy tudd: a tréninget közösen alkotjátok meg a tréneerekkel együtt!

¹ KORREKTOR: direkt van kicsivel, noha az eredeti „Olvasó”. Hagyd így, kérlek.

A megrendelőknek szól a **harmadik** fejezet; azoknak az embereknek, akik eldöntik, hogy a szervezet tréningen vegyen részt, sfinanszírozzák ezt az eseményt. Akik azért felelnek, hogy a cég profitábilis legyen. Hogy az általuk vezetett intézmény, osztály, részleg, cég elérje a kitűzött célokat. Hiszen azért jött létre, hogy az NGO sikerrel képviselje azt a társadalmi ügyet, amit felvállalt. Hogy az iskola, a kórház, az önkormányzat a leghatékonyabban szolgálja azokat, akiket érint a tevékenysége. Megtudhatod belőle, milyen felelősséged van vezetőként (azon túl, hogy kifizeted a munkát), hogy a tréning az általad irányított szervezet fejlődését szolgálja.

Tréner vagy? Nem az volt a célom, hogy bármiféle trénerképzési anyagot gyártsak. Ha az itt olvasottak összecsengenek a te tréningtapasztalataiddal, akkor talán megerősítelek abban, hogy a saját utadat járod. Ha ellentmondanak azoknak, mindenképpen írd meg nekem (uristenmeginttrenoing@humanrobot.biz) vagy a blogra (uristenmeginttrenoing.blog.hu)!

Háttérszolgáltató vagy? A panziótokban, szállodákban, étteremekben tréningek szoktak zajlani? Hogyan tudsz hosszú távú beszállítója lenni a tréningcégeknek? Hogyan segítheted és mivel akadályozhatod a programot?

A közkeletű felfogás szerint egy munkahelyen vagy jól érzik magukat az emberek vagy teljesítenek. A két megközelítés – tehát a jó közérzet és a versenyképesség – közé nincs szükség sem az „és”, sem a „vagy”, sem pedig a „de” kötőszavakat illeszteni. Az egészséges klímájú munkahely és a siker egymás feltételei. A **negyedik** fejezet arról szól, miként segíti a tréning egy humánus munkahely létrehozását.

Az **ötödik**, *Zenetréning* fejezet egy a megszokottól merőben eltérő tréningprogram tapasztalatait osztja meg veled. A program résztvevői maguk írják meg egy zeneszámot, szöveget, készítik a díszletet és sminket, majd önállóan adják elő az elkészített produkciót – profi zenészek és trénerok mentorálása mellett. Függetlenül attól, hogy bárkinek van-e valamilyen zenei előképzettsége vagy sincs, ebből a fejezetből meglátod, hogy az alkotómunka miként hat vissza a munkahelyi hétköznapiakra. Hogyan teszi hatékonyabbá és örömtelibbé az együttműködést a kitűzött célok érdekében.

A „**humanrobot**” című dobozok igyekeznek más oldalról rávilágítani az általam lényegesnek tartott pontokra, kiegészítve a főszöveget. A „humanrobot” részek célja bemutatni egy-egy olyan helyzetet, amiben a szereplők csak egyetlen szemszögből látják a valóságot, és ehhez ragaszkodnak is; épp ezért újra meg újra ugyanazt teszik.

1. rész: Pfuj!

Csapat: brrrr!

Miért használják a „csapat” szót a cégvilágban, egyáltalán a munka világában? Csapatok a háborúban vannak vagy a sportban. Egy cégnél részleg, egy önkormányzatnál ügyosztály, egy non-profit szervezetnél közösség van, de csapat a civil életben valójában nem létezik.

Pontosabban, létezik: a fejünkben. Ennek következtében válik a csapatosdi valósággá, és fogják magukat emberek a kék vagy a piros *csapathoz* (telefonársaság, tévécsatorna, élelmiszerlánc) sorolni. Ezt a jelenséget jól használják az üzleti világban. Ha *mi*, a

Monkey Informatics csapatnak tekintjük magunkat, akkor az üzleti terepen sokkal nagyobb vehemenciával vetjük magunkat *harcba* az Donkey Software-rel szemben. Ha kialakul közöttünk a csapattudat, akkor kaphatók vagyunk arra, hogy naponta nyolc helyett tizennyolc órát gályázzunk, hogy kisebb-nagyobb szabálytalanságokat vagy erkölcsstelenségeket kövessünk el a másik céggel szemben, pusztán abból a célból, hogy mi „nyerjünk”.

Nyerjünk a „versenyben”. De miféle versenyben? Tényleg verseny van? Van start és cél? Van olyan pillanat, amikor valaki lefújja a meccset, és kiderül, hogy a Monkey nyert vagy a Donkey? Valójában azok nyernek, akik tulajdonosként év végén hazaviszik az osztalékot. Ők nemegyszer éppúgy tulajdonrészrel bírnak a Monkeyban, mint a Donkeyban.

A tréningeket sokszor azzal a céllal rendezik meg, hogy általa a csapatot építsék. Pedig az igazi csapaépítés nem a munkahelytől távol, egy kívülálló figura bevonásával zajlik, hanem a hétköznapiakban.

A csapatot nem a tréning és nem is tréner fogja építeni, hanem a vezető és a közösség önmaga. A csapat egy munkával teli átlagos csütörtök este épül, amikor leáll a szerver, de másnap reggelre készen kell lennie az anyagnak. És bent van a vezető és az összes ember, és összefognak, és nem kímélve sem magukat, sem egymást, megoldják a feladatot. Egymásért. Nem a pénzért, nem a fenyegető határidő miatt, nem is a dicséretért, csak egymásért. Az a csapatépítés. A többi meggyesem a tortahab tetején.

Ha emberek sokasága idővel nem válik közösséggé (rendben van: csapattá), az a szervezeti klíma számlájára írható. A cég kultúráját a vezetők kezdik alakítani.

humanrobot

Amikor tanácsadók magas óradíjért azt a javaslatot kénytelenek tenni egy körülbelül tízezer embert foglalkoztató vállalat legfelsőbb vezetőinek, hogy hetente legalább egyszer étkezzenek együtt a dolgozókkal az amúgy minőségi vállalati menzán, akkor vajon hol kezdődik a „csapatépítés?”

Út a tréningig

Minden tréningnek a szervezet fejlesztését kell szolgálnia. A programok nagyon széles skálán mozoghatnak, de ha a tréning nem egy tudatosan átgondolt és végigvitt építkezés része, akkor nem sok jogosultsága van.

Hol romlanak el a dolgok? Vannak rossz tréningek, én is tartottam már ilyeneket. Vannak rossz trénernek is. De a rossz tréning csíráját mindig a megrendelési folyamatban ültetik el a felek. Ilyen veszély, amikor

1. nincsenek pontosan tisztázva az elvárások és a felelősségek a szereplők között,
2. azért rendelnek tréninget, mert maradt egy kis pénz év végén feleslegesen, vagy amikor nincsen elég pénz, és az érdemi fejlesztés helyett felületi kezelést akar a megrendelő,
3. valami rejtett szándéka van a megrendelőnek a tréninggel kapcsolatban,

4. a majdani résztvevők nem is sejtik, milyen merényletet készített elő a főnök számukra.

Amikor nincsenek pontosan tisztázva az elvárások és a felelősségek a szereplők között: a megrendelő nem tudja fogalmazni, mit szeretne elérni a tréning által; a fejlesztők – az anyagi és szakmai siker reményében – mindenbe belemennek, nem préselik ki a szükséges információkat a megrendelőből; a résztvevők csak akkor vágják haptákba magukat, ha kötelező a programon részt venni; a helyszínként szolgáló panzió csak a megszokottakat biztosítja, a személyre szabott szolgáltatásokat nem.

Amikor azért rendelnek tréninget, mert maradt egy kis pénz év végén: „mindegy, csináljatok *valamit*” – hangzik el a feladatleírás. A tréner felelőssége, hogy az aprópénz és a vállalkozása túlélése kedvéért elvállal-e egy ilyen munkát, vagy – a megrendelő és a saját üzleti érdekeire hivatkozva – diplomatikusan visszautasítja a azzal, hogy a hosszú távú célok szem előtt tartása mellett gondolják újra a dolgot a következő év elején.

Amikor nincsen elég pénz és az érdemi fejlesztés helyett felületi kezelést akar a megrendelő: jobban meg kéne fizetni az embereket, illetve a jelentősen megnövekedett munkaterhelés miatt továbbiakat kellene felvenni, de erre nem tud vagy nem akar a vállalat költeni. Nosza, adjunk simogatást az embereknek! Ahelyett, hogy egyszerű üdülésre küldenék őket két napra egy wellness szállodába, melléjük rendelnek két tréneret, hogy azok kezdjenek is velük valamit.

Amikor valami rejtett szándéka van a megrendelőnek a tréninggel kapcsolatban: egy iskola igazgatója azért szeretett volna tréninget rendelni tőlem, mert attól tartott, hogy az új polgármester nem őt teszi meg újra igazgatónak, kivéve, ha a kollegák melléállnak. A tréning tehát egy beosztottnak szóló jutalom akart lenni.

Amikor a majdani résztvevők nem is sejtik, milyen merényletet készített elő a főnök számukra: voltam már tanúja olyan – egyébként vezetőik számára – több napos előkészítéssel járó fejlesztőprogramnak, ahol a résztvevők egy egész órán át gyermekként könyörögtek a trénereknek, hogy ne kellejen semmit csinálniuk.

A lényeg, hogy a döntéshozó (első számú vezető vagy a személyzeti ügyekért felelős vezető) döntést hoz arról, hogy valamiféle irányban szükséges a szervezetfejlesztés vagy egyes munkatársak, csoportok különböző képességeinek, konkrét speciális területen tárgyi tudásának fejlesztése. Vagy az egész szervezeté, össz-szervezeti szinten, ahol a kultúrát akarják változtatni. Persze a kultúra változtatása nem a tréningen fog megtörténni, ott legfeljebb tudatos szintre lehet emelni a felismeréseket, amelyek amúgy is ott bujkálnak az emberek fejében.

Mindezt a résztvevők a legtöbbször nem látják. Csak érzik.

humanrobot

„Szasztok, van egy kis maradványpénzünk, amit a szabályok szerint vagy adóként befizetünk az államnak vagy megrendelünk egy kutatást. Nem tudnátok valami vezetői programot csinálni kutatás címén? A főnökék évről évre el szoktak menni vidékre. Most össze lehetne kötni ezt vezetőképzéssel, lenne egy kis borozás, meg a végén minibob” – így a vállalat hr-ese.

Mi nem a tréning?

A tréning – nagyon fontosnak tartom ezt újra elmondani – a szervezet fejlesztésének eszköze. Ha egy piaci vállalkozás rendeli meg, akkor a végső cél kizárólag a profitabilitás növelése lehet. Semmi más. Hiszen a cég a *profit* megszerzése érdekében jött létre. Mi másért? Természetesen további kérdés, hogy milyen áron éri el a vállalat a várt hozamot.

A tréning nem jutalom. A pénzügyi vállalat felső vezetői számára szervezett vitorlázás vagy egyhetes barcelonai utazás (inszentív tréningnek is nevezik), inkább nyaraltatás, nem szervezetfejlesztés. Lehet, hogy a program által kipihenik magukat a résztvevők, óhatatlanul jobban megismerik egymást, sőt bizonyára többek lojalitása is növekszik a nagyvonalú főnök iránt, aki ilyen tuti programra benevezte őket. De állítom, hogy a szervezet fejlesztéséhez nem járul hozzá.

A tréning nem büntetés. „Azért kerültem ide, mert felírták a nevemet a névsorba, pedig holnap van egy határidőm épp a főnök felé”. Sok tréningem kezdődik így. Jobb esetben nagy nevetéssel díjazták a résztvevők és én is a megszólaló bátor őszinteségét. Nem mennek a dolgok? Akkor „bevágjuk” őket egy hatékonyságot növelő tréningre! Túl magabiztosak a kollegák? Elküldjük őket éjszakai túlélőtúrára. Miért?

A tréning nem a tréner színpadi előadásának terepe. A tréner egy facilitátor, akinek az a feladata, hogy előjöhessenek azok a gondolatok, érzések a résztvevőkből, amelyek már bennük vannak. A tréner feladata, hogy bátorítsa az embereket bizonyos dolgok kimondására, különböző élethelyzetek új szemszögből való megvizsgálására, különböző problémák megfogalmazására és a megoldás (ha van) megtalálására. De mindeközben nem feladata, hogy népszerű legyen. Persze vannak olyan szakaszai a tréningnek, amikor a tréner szerepel, például egy rövidebb, elméleti jellegű előadás során. Vannak olyan pillanatok, amikor szükség van színészi képességekre, ahol a tréneri megnyilvánulás motorja az empátia. De ezeknek a pillanatoknak is a fejlesztést kell szolgálniuk, s nem pedig a tréner elfogadottságának növelését vagy a saját (öncélú) szereplési vágyának kielégítését.

A tréning nem arra szolgál, hogy megágyazzon egy kellemetlen bejelentésnek. „Majd jól érzik magukat az emberek, aztán könnyebben lenyelik a békát” – így az egyik megrendelő; a munkát végül visszamondtam. A kellemetlenség bejelentése maga a szervezetfejlesztő eszköz: a nyílt, tiszta beszéd, a baj hátterének őszinte feltárása, az érintettekkel való közösségvállalás a vezetők részéről a legjobb fejlesztőeszköz, aminek a legkiválóbb tréning sem érhet a nyomába.

humanrobot

„Sajnos úgy alakult, hogy én nem tudtam végül részt venni a programon, egy külföldi delegáció érkezett” – kezdi az egyik igazgató, miközben egy kávéra invitál a műbőrrel kipárnázott irodaajtaja mögé. „De szeretném, ha mondanál néhány mondatot arról, hogy ki volt az emberek közül a legjobb, a leginkább együttműködő, vagy ki volt, aki akadályozta a munkátokat. Tudod, szükségem van erre az információra a

hétköznapokban is.” Diplomata legyen a talpán, aki kivágja magát ebből a helyzetből. A jelen nem lévő megrendelő mégiscsak a megrendelő. Ő fogja a teljesítést igazolni, ő fog fizetni, és rajta múlik, hogy az adott munkát referenciaként emlegethetjük-e, vagy mélyen hallgatunk majd arról, hogy valaha is jártunk nála.

Tréningek és módszerek

Olykor a továbbképzést is tréningnek szokás hívni, meg a közös céges berúgást, meg a vezető által tartott több órás power-point prezentációt.

A legegyszerűbb tréning hosszabb-rövidebb **interaktív játékokat** tartalmaz. Néhány tréner nem veszi a fáradságot arra, hogy saját játékot vagy eszközt fejlesszen ki. Egyszerűen felüti a mindenki által használt játékgyűjteményt, és abból másolja ki az együttműködést vagy a kommunikációt fejlesztő gyakorlatokat. Ezért lehet tapasztalni azt, hogy rengeteg „agyontréningezett”, „megnyomorított” résztvevő már kívülről fújja a játékszabályokat.

Létezik még egy merénylettípus, a **frontális előadás**, amikor másfél napon át a mindenki által jól ismert és gyerekkorban már megszenvedett iskolai tanóra zajlik: egy talking head áll kint, és beszél és beszél és beszél. És beszél. Sosem derül ki, mi zajlik a hallgatóság fejében, mert arra az előadó nem nyitott, figyelme száz százalékát leköti a mondanivalója. A résztvevőknek pedig érdekükben áll elleplezni érdektelenségüket. És beszél.

A **drámatréning** lényege, hogy képzett színészek közreműködésével a résztvevők a saját bőrükön tapasztalják meg azt, amit esetleg ők maguk okoznak másoknak a napi munka során – anélkül, hogy felismernék azt. A színész minden előzmény nélkül egyszer csak bejön a terembe, és szöveget ver be a falba anélkül, hogy zavartatná magát. Mit tesznek a résztvevők. Ez a módszertan tőlem ugyan távolabb áll, de ha megfelelően kidolgozott, ragyogó eszköze lehet egy fejlesztőprogramnak. Az a fontos, hogy a rögtönzés *drámai eszköz* legyen és ne a felkészületlenség következménye.

Ami hozzám közelebb áll, az a hétköznapok munkafolyamatait **szimuláló interaktív játék** – lehet ez kinti vagy benti (in-door vagy out-door), a lényeg, hogy elvárásoljuk általa a résztvevőket. Szimuláljuk közösen például egy kórház szülészeti osztályának munkáját, ahol a babák egyre sűrűbben érkeznek, és a csoport feladata időben átszállítani az újszülötteket az anyukájukhoz. Logisztika, egymás meghallgatása, stresszkezelés, stratégia felállítása, vészforgatókönyv kidolgozása. Vezetőt kell választani, vitatkozni kell, és persze a teljesítmény megméréstetésre kerül, hiszen a végén pontosan kiderül, hogy a kisbabák a megfelelő helyre kerültek-e, és az elvárt időn belül történt-e mindez. Saját fejlesztésű játékról van szó. Egy e-mail az uristenmeginttreening@humanrobot.biz címre, és az egész csomagot elküldöm neked.

A rendszerváltás utáni Magyarországon zajlottak olyan sokat vitatott önismereti, személyiségfejlesztő tréningek, amelyeket egyetlen módszertani elem tesz érdemessé arra, hogy szót ejtsünk róla ebben a fejezetben. Ez pedig az a pedagógiai trükk volt, amivel a tréning visszatükrözte az érintetteknek saját elesettségük viszonylagosságát. Az

érintetteknek egy drámajáték keretében azt kellett eljátszaniuk, hogy rendkívül elesettek, amit aztán földön fetrengéssel kellett megerősíteniük. Sokaknak ez az állapot nem is esett messze a valódi közérzetétől, többek között ezért is iratkoztak be a tréningre. Most jön a trükk: a tréner arra kérte a többi résztvevőt, hogy kezdjék nógatni-rugdosi a szó átvitt és szoros értelmében földön fekvőt, aki ettől villám gyorsan fel is pattant. Van, akiknek bejön.

Léteznek **alkotó tréningek** (ebbe a körbe tartozik a Zenetréning is, lásd a könyv utolsó fejezetét). Egy alkotó tréningen – nem meglepő módon – a résztvevők egy alkotást hoznak létre. Az a jó ebben a módszerben, hogy kellőképpen elemelkedik a hétköznapi világától, így a résztvevők könnyebben elvarázsolódnak. Nem kell folyton azon tipródniuk, hogy van-e értelme annak, amit csinálnak. Persze a nehézség is ebből következik, mivel nagyobb a távolság a hétköznapi munkatevékenység és a tréningen zajló dolgok között, mint a fent említett szülészeti osztályt szimuláló játék esetében; s néhányan nehezebben végzik el fejben azt az absztrakciót, hogy a tréningen tapasztalható dolgokat rávetítsék saját munkahelyi világukra. Személy szerint azért szeretem az alkotó tréninget, mert a résztvevők hazavisznek magukkal valamit, amit másoknak is meg tudnak mutatni, sőt még a vállalat is büszkélkedhet vele.

humanrobot

Tanárjelöltek számára tartott tréning vezetője előre jelezte, hogy a résztvevők „készítsetek elő papír zsebkendőt, mert a végére bizony tényleg mindenki sírni fog”. És tényleg így lett. Amíg a lányok a gyerekkorukról beszéltek, kezükben szorongatva egy-egy tárgyat a régműltből, amit a korábbi instrukciók alapján magukkal kellett hozniuk, furcsa megfigyelők jegyzeteltek a sarokban teljesen szenvtelen arccal. Az egyik résztvevő – mint utólag kiderült – a feladattal szembeni tiltakozástól indítva egy műanyag golyóstollat vett elő: ő ezt hozta magával, mondta. A tréner itt megállt, rendkívül éles hangon bírálta őt, mondván nem veszi komolyan a feladatot. Ha egyszer számára az a golyóstoll jelenti a kedves gyermekkori tárgyat?

Hozzáállások, megközelítések

Találkoztál már olyan tanárral, képzővel, tanácsadóval, trénerrel, edzővel, autóoktatóval, aki minden megmozdulásodat dicsérte? És olyannal, aki mindent csak kritizált? És olyannal, aki soha nem mondott semmit? Aki soha nem minősített?

Dolgoznak olyan trénernek, akik kizárólag pozitív visszajelzést adnak a csoport számára. Ne minősítsd ezeket, ők sem mindig minősítenek! Nagyon jelentős méretű csoportról van szó, amelyik ráadásul nem homogén. A trénernek e köre többféle megfontolásból – vagy megfontolás nélkül – ad pozitív visszajelzéseket. Elhanyagolható azon trénernek aránya – de jó, ha tudsz a létezésükről –, akik a további üzleti megrendelés reményében dicsérgetnek agyba-főbe. A másik alcsoport tagjai is viszonylag szűk számban fordulnak elő, akik megfontolás nélkül adnak visszajelzést – őket nem igazán szeretném a trénernek közé sorolni, mivel ez a szakma felkészülést, tudatos jelenlétet követel.

Sokan azért adnak inkább pozitív visszajelzést, mert abból baj nem lehet. Mindenféle rafinált üzleti jellegű megfontolás nélkül egyszerűen „nem akarják megbántani” az

érintetteket, vagy nem érzik magukat feljogosítva arra, hogy kritikát fogalmazzanak meg. Vannak, akik kerülni akarják ugyan a másik ember vagy a résztvevők tréningen nyújtott teljesítményének minősítését, ám mégis minősítenek azzal, hogy azt mondják valamire, „ez jó volt”, vagy „remekül oldottátok meg ezt a feladatot”. Némi szimpátiával viseltetek – ismét, mindenféle minősítés nélkül – a gyógypedagógusok által képviselt irányzat felé, amennyiben inkább jót mondunk, nem baj, ha valami nem sikerült, mert majd újra nekifutunk. (Személyes megjegyzésem, hogy nagy kár, hogy a hétköznapi oktatásban nem csupa gyógypedagógiai végzettségű tanár dolgozik, akik érzékenyek és elfogadóak tanítványaik irányában, és minden fejlődésre jelentős előrelépésként tekintenek. Ezzel a megközelítéssel jobb lenne a világ.)

Létezik a trénereknek egy másik csoportja, akik folyamatosan bírálják, s akik egyetlen feladat megoldását sem fogadják el olyannak, amilyen; rendületlenül a fejlesztendő elemeket domborítják ki, vagy egyenesen rossznak ítélik a megoldást, néha a csoportot. Nagyon sokszor lelhető fel a jelenség háttérében valamilyen megrendelői kérés: a tréner billentse ki a csoportot a „komfortzónájából” (a »komfortzóna« az egyik legdivatosabb kifejezés e szakterületen a »csapatépítés« mellett). Jellemzően a megrendelő maga nincs jelen ezeken a tréningeken, csak szegény beosztottaknak kell folyamatosan kibillenniük és sínylődniük a tréner kiképző őrmesterre emlékeztető módszerétől. Lesz még róla szó, de jelentős különbség van egy feladat megoldásának értékelésekor a „rossz” és a „fejlesztendő” minősítések között.

Akár pozitív, akár negatív visszajelzéseket ad a tréner, egészen más filozófiai háttérrel takar a dicséret és a szidás, szemben a biztatással és a fejlesztendő elemek feltárásával. Az előbbi csoport – tehát a dicséret és a szidás – egyfajta gyermekszerepbe kényszeríti a résztvevőket, akik fokozatosan csúsznak bele abba a szerepbe, hogy a megkérdőjelezhetetlenül felettük álló tréner rezzenései nyomán cselekedjenek. Az elbizonytalanodó csoportot már az ebédnél és a kávészünetekben is a tréner irányítja. Egy másik fontos dimenzió – ismét függetlenül a visszajelzés pozitív vagy negatív irányultságától –, hogy a tréner *minősít-e* vagy mindössze *visszatükröz*. Ez utóbbi azt jelenti, hogy objektív kívülállóként felidézi a történeteket, lehetőleg szó szerint visszaidézve a megszólalókat.

A zen visszajelzés az, amikor nem minősít a tréner, nem kíván sem biztatni, sem letörni, pusztán felidézi a történeteket, az elhangzottakat, s a következtetést is meghagyja a résztvevőknek: mindenki azt von le belőle, amit akar. Nem akar mindenáron jelentést kapcsolni minden mozzanathoz, nem akar mindent értelmezni, mindenre reagálni. Azaz: kimondás nélkül mond ki dolgokat vagy mondat ki állításokat a résztvevőkkel.

humanrobot

Életem (eddig) legkínosabb tréningjén nagyon képzett résztvevőknek tartottam egy kétnapos programot. A résztvevők új helyzetben voltak: frissen lettek vezetők. A program zökkenőmentesen haladt, egészen addig, míg egy egészen egyszerű helyzetben nem voltam hajlandó megmondani a jó megoldást. Részben azért, mert nem igazán volt egyetlen jó megoldás, részben azért, mert azt akartam, hogy maguk gondolkodjanak el és mondják ki, mire jutottak. Részben pedig azért, mert amúgy sem a konkrét feladat volt a fontos, hanem az, amit a helyzetből profitálni tudnak a saját vezetői munkájukra vonatkoztatva. Ezen a ponton megakadt a tréning, és nem tudtunk továbblépni. Görcsösen ragaszkova a zenhez, már nem tudtam elengedni a zen megközelítést, nem mondtam meg a „jó” megoldást.

Kik a tréning érintettjei?

Mindenki, aki hatással lehet a tréning lezajlására, illetve akire bármiféle módon hat a tréning. Érintettek (stakeholderek) a szervezet vezetői, a tréning megrendelője, az ügyintéző a szervezet részéről – ha személye nem azonos a vezetőével vagy a megrendelővel. Érintettek a tréning résztvevői, a tréner, a helyszínen dolgozók és mások, akik történetesen a helyszínen vannak.

humanrobot

Fiatal politikuskjelölteknek tartottunk tréninget. A helyszínt – egy üdülőkomplexumot – ők választották, mert az elmúlt alkalmakkor jó tapasztalataik voltak ott. Az egyik gyakorlat az üdülő hatalmas parkjában zajlott, s bár igyekeztünk másoktól különvonulni, a résztvevők a feladat jó megoldásáért mindent feláldoztak, az üdülő nyugalma is. A játék során a különböző információkat, utasításokat átüvöltötték egymásnak a parkon keresztül. Trénerkollegámmal nem tehetünk mást, mint odaálltunk egyikük-másikuk mellé, és mi is éppen akkor kezdtünk kiáltani egymásnak, amikor a fontos információk harsogtak. Lehetetlenné vált a gyakorlat befejezése.

A tréning sikere mindenki felelőssége. A tréneré éppúgy, mint a résztvevőké vagy a megrendelőé. Ha megrendelő vagy, nem pipálhatod ki azzal, hogy te fizetsz. Tisztáznod kell önmagaddal, a céggel és a tréning szolgáltatójával, hogy *mit* rendeltél meg. Mi célt szolgál a tréning? Milyen nagy fejlesztőmunka része lesz az a két nap.

Ha szolgáltató vagy, a te felelősséged, hogy azt add, amire a megrendelőnek valóban szüksége van. „A főnök csapatot akar építeni, van valami jó kis programotok?” – hangzik el a felkérés (brief) az asszisztentstől. Családfenntartó vagy, persze, hogy van! De azért érdemes ennél e felütésnél elidőzni: mindenekelőtt egyetlen munkát – így egy tréninget – sem szabad pusztán a pénzkereset kedvéért elvállalnod. Minden nehézséget vagy kihívást előbb-utóbb gyűlöletes démonként fogsz látni, ha csak a bevétel motivál. Nem létezik elmulasztott lehetőség, csak túlvállalás.

1. A megrendelő személye és felelősségvállalása döntő: a fenti megrendelés nem a főnöktől, hanem az asszisztentstől érkezik. Bennem mindig felébred ilyenkor a gyanú, hogy nem csak az ötlet szakaszában, de a továbbiakban is egy közvetítőn, esetünkben az asszisztens keresztül megy majd huzavona, amit mindhárom szereplő (főnök, asszisztens és tréner) alaposan meg is szenved majd. **2. Nincsen rossz brief, csak rosszul elvégzett munka.** Nem kell mindent bevállalni, már csak azért sem, mert ha vacak lesz a végeredmény, az elvégzett munkát referenciának sem használhatjuk fel. De ha a szervezetfejlesztő vállalja a munkát, akkor addig kell dolgoznia a programon és olykor a megrendelőn is, ameddig mindenki számára vállalható tréning születik meg. Egy tréning közepén már nem ér arra hivatkozni, hogy elnézést, de az önök vezetője a titkárnőn keresztül juttatta el hozzám a kéréseit, amit én vakon teljesítek is, mindegy, hogy a csoport valójában profitál-e belőle vagy sem.

humanrobot

Nem egy megrendelés lényege volt már az, hogy olyasmit kellett a tréningnek közölnie, amit a vezető *nem mert* megmondani az embereknek. Hopp! Bár a brief (azaz a megrendelés leírása) olyasmiről szólt, hogy a tréning „billentse ki az embereket a komfortzónájukból”, „építsen közösséget”, „adjon tükröt a hétköznapokról”, valójában a megrendelő arra vágyott, hogy mondjuk el helyette, miért nem tartja elégségesnek a különböző osztályok közötti kommunikációt, vagy hogy milyen egyedül érzi magát az éves jelentések elkészítésekor, mivel nem számíthat a többiek aktív részvételére.

Szervezeti világ

Az emberek, ha csak nem szabadúszók (freelancerek), szervezetekben dolgoznak. Bár még a szabadúszók esetében is kulcskérdés, hogy miként működnek (együtt) a külvilággal. Azáltal, hogy céget, civil szervezetet, intézményt hoznak létre, megsokszorozzák a lehetséges hatásukat. Nem úgy fogalmaztam, hogy összefognak vagy egyet gondolnak, ugyanis némely szerveződésnek az együttműködés, másnak viszont éppen a verseny és a harc ad dinamikát. A szerveződés felerősítheti, de le is gyengítheti a benne dolgozók hatását a külvilágra, legyen az profit, tudományos eredmény vagy bármi olyan dolog, amit a szervezet termel. A vezető dolga az, hogy olyan helyzetbe hozza a szervezetet, amelyben a szereplők erősítik egymás hatását. És ezáltal együtt közelebb kerülnek a kitűzött célok eléréséhez.

A tréning egy szervezetfejlesztési eszköz, a szervezet fejlesztése azonban számos más eszközzel is történik. A tréninget mindig megelőzi valamiféle helyzetkép vagy diagnózis felállítása, és rendszerint követi (sokszor sajnos nem követi) a kiértékelés, amikor az érintettek rátekintenek a művükre, és megnézik, hogy mit értek el a korábbiakban. Általában kell, hogy legyen a vezetőknek vagy tulajdonosoknak valamiféle víziójuk arról, hogy mit szeretne a szervezet elérni, és ezt a jövőképet nem árt, ha mindenki magáévá teszi. Persze a legjobb, ha a vezetők jövőképe a többiekéből is táplálkozik, ellenkező esetben a beosztottak helyett inkább behódolók tolják a szekeret – úgy, ahogy.

Egy tréningre minden esetben az egész szervezet fejlesztésének függvényében kell tekintenünk. Legyen akármilyen kicsi is egy szervezet, egészségtelen abból kiragadni egyetlen részleget, és csak azt fejleszteni. Ebben az esetben odajut a szervezet, mint az a kerékpárversenyző, aki csak az egyik lábát edzi.

Egy szervezetnek léteznek korszakai – sokak szerint a cégeknek, NGO-knak, intézményeknek van életciklusa. Egészen más szervezetfejlesztés szükséges egy friss intézmény esetében, amikor a benne dolgozók számára akkor is minden újdonság, ha már évtizedes munkatapasztalattal a hátuk mögött érkeznek. És egészen másfajta fejlesztést igényel egy olyan szervezet, amely például válságban van vagy éppen egy másikkal történő összeolvadás zajlik.

humanrobot

Minden szervezetnek létezik egy úgynevezett manifeszt és egy látens funkciója. Példa erre a hadsereg, amelynek manifeszt funkciója háborúk megvívása (kicsit kozmetikázva: a „haza védelme”), látens funkciója ugyanakkor a munkanélküliség növekedésének megállítása a szegény néprétegek körében. A vezető már-már művészi szintű feladata

felismerni, mikor kerekedik a látens funkció az eredetileg meghatározott feladat fölé. Remek példa erre a 37signals cég, mely a BaseCamp vagy a Highrise üzleti szoftvereiről ismert. Ez a cég jelentette meg a saját tapasztalatain alapuló ReWork című könyvet, amely munkahelyek és a szervezetek világáról szól, és rövid idő alatt legalább akkora ismertségre tett szert, mint a cég termékei. Jason Fried és David H. Hansson, a könyv szerzői, magáról a szóban forgó könyvről is mint a szoftvergyártás *melléktermékéről* beszélnek. Lehet, hogy a 37signals könyvkiadóként még nagyobb sikereket érhet el, mint szoftvergyártóként?

A kultúra

Egy külső tanácsadó által kitalált kultúra mesterkéltség. A szervezet kultúrája nem azonos a küldetésnyilatkozattal, különböző díszes dokumentumokkal, amiket kifüggesztenek a recepciónál. A kultúrát nem lehet felépíteni; a kultúra egyszerre csak lesz a szervezetben. Éppen ezért egy új cégnek még nincsen kultúrája.

A kultúra a mindennapi működés megnyilvánulása. A vezetőknek jelentős hatása van a szervezeti klímára, személyes viselkedésük minta. Ha következetesen nyílt a kommunikációjuk, a munkavállalók is a nyíltan fognak kommunikálni. Beépül a kultúrába.

A kultúra nem azonos a céges partival. Nem egy esemény, hanem rutinok sorozata. Az teszi izgalmassá a helyzetet, hogy a létrejövő kultúra később visszahat a rutinokra. Így a vezetőktől induló kezdeményezés elszakad a személyüktől, önálló életre kel, és mint a mindennapokat meghatározó klíma lengi be a szervezetet.

humanrobot

„Büszkék vagyunk arra, mennyire emberbarát a cégünk, ez egy multira nem mindig jellemző. Azt szeretnénk, ha a tréningetek az új munkatársakat bevezetné ebbe az elfogadó és felelős légkörbe”. A nagyvállalat valóban sokat kívánt tenni a felelős működésért. A hulladék szelektív gyűjtése és a dolgozók által végzett önkéntes munka is ezt a célt szolgálta. A havonta megjelenő belső újság „Ciki” rovata rendre pellengérré tüzte a béna ruhát hordó, a vállalatatlan műkörmöt viselő titkárnőket, call centereseket. Mindig a hierarchia aljáról válogatta áldozatait, akiknek a személye is vicc tárgyává vált.

Megrendelés

Eladni mindig nehéz. Különösen olyan szolgáltatást, amelyhez a legtöbben úgy érzik, hogy értenek. A szervezetfejlesztés ilyen szolgáltatás. A legnehezebb helyzetben akkor szoktam érezni magam, amikor úgy tapasztalom, hogy a megrendelőnek vannak kósza ismeretei a témában, és azokat lépten-nyomon aprópénzre akarja váltani. (Igazi kihívás az ilyen munka, mert egyszerre lehet használni a partnerem buzgalmát és egyszerre diplomatikusan kezelni azt, hogy ne ragadja ki a szakmai elemek kormányzását a kezemből.)

Nevezük félműveltnek ezt a csoportot. Ő az, aki a tárgyalás során csillogtatja az innen-onnan megszerzett tudását. Ennek a esete, mikor az ő főnöke, illetve a beosztottja felé akar villantani. Valamint egy olyan dolgot akar megrendelni, amiről már hallott ugyan, valamiért megtetszett neki, de arról már nem akar tudni, hogy éppen arra van-e szükséges a cégének.

Van azonban a megrendelőknek a művelt vagy a teljes mértékben tudatlan csoportja. Ez utóbbi csoport felismeri saját laikus voltát, így mindenképpen a művelt megrendelőhöz sorolom és remek partnernek tartom. Ezek a megrendelők

1. nem alá-fölérendeltségben gondolkodnak, hanem közös célokban,
2. hajlandók, sőt akarnak tanulni, megérteni az egész folyamatot, egyben,
3. szívesen látnak el információval – amiből aztán mi, szolgáltatók is tanulhatunk, s kínálhatunk általuk testreszabott programot,
4. nem kendőzik el a problémás szervezeti elemeket vagy a saját felelősségét.

Sok szolgáltatót irritál, ha a megrendelő maga is alkotó módon részese akar lenni a folyamatnak. Pedig ez a program előnyére válik, mivel a megrendelő

1. bevonódása esetén magáénak fogja érezni a projektet,
2. megtalálja a maga örömét és felelősségét,
3. segítségünkre lesz – mivel nálunk mindenképpen jobban ismeri a szervezetet.

Mindössze azt kell megtalálni és konzekvensen jelezni, hogy meddig tart az ő és meddig a mi feladatunk.

humanrobot

Egy kisváros szakképző iskolájának tanári kara számára tartottunk tréninget. A program remekül sikerült, leginkább azért, mert a szövést-fafaragást tanító tanárok nyitottak voltak az általunk alkalmazott fejlesztési módszerekre, amelyek egyébként a hétköznapjaiktól igen távol estek. Tudtak nevetni magukon, és képesek voltak azt is kimondani, mi az, amiben hisznek, amin a munkájukban nem szeretnék változtatni, mert meg vannak róla győződve, hogy jól csinálják. Amikor lezártuk a tréninget, angyal szállt el felettünk. Azaz: a mindvégig háttérbe húzódó igazgatónő kiosztotta az egyik fiatal kolleganővel egy fénymásolt történetet, és arra kérte a tanárokat, hogy mielőtt elhagyják a termet, olvassák el a szöveget, és „egyenként bólintsatok, jelezve azt, hogy megértettétek” – mondta.

Boksz és vadvízi evezés

Egy szervezetfejlesztő cég új üzletágot indított, bokszedzéseket szervezett vezetők számára. A mögöttes koncepció szerint az üzleti világban meg kell tanulni állni az ütések és meg kell tanulni pofonokat adni. Felmerülhet benned, hogy egy ilyen program nem pusztán azért születik-e meg, hogy a szervezetfejlesztést szolgáltató megkülönböztesse magát a többiektől. Bármilyen áron?

Az a kérdés, hogy egy informatikai rendszer eladásához, egy lakópark építéséhez vagy egy új fürdőruhamárka bevezetéséhez mi a szükség a boksztudásra? Sokan hiszik, hogy az üzleti világ egy ring, ahova kizárólag állig felfegyverkezve léphet be az ember.

Vadvízi evezés, rafting. Van, aki szereti. És van, aki irtózik tőle. Ízlésünk, az extrém sportokhoz való viszonyunk más és más. Ami az egyik ember számára extrém sport, a másoknak napi rutin.

A tréningeken megtapasztalt érzések, a többiektől hallott gondolatok, érvek, a közösen kitalált problémamegoldások egy része átvihető a hétköznapi világába. Ez az értelme a tréningeknek. Van azonban egy határ, melyen túl kifejezetten ártalmas a félelemkeltés. És etikátlan. Attól, hogy valaki, fején egy védősisakban, irtózik egy szűnni nem akaró himbálózó gumicsónakba beülni a másik három kontrollingossal, még lehet kiváló bérszámfejtő, aki harminc éven át sosem téved, pláne nem a cég kárára. Nem az tesz csapattá, hogy közösen fagyunk meg a sziklák közt rohanó zuhatagban, és rettegünk attól, hogy kilukad a csónak – még akkor sem, ha a víz, a hajó és a haladás remek metaforák az üzleti világ számtalan területén.

humanrobot

Több olyan tréninget tartottam már, ahol közvetlenül a kezdés pillanatait megelőzően odajött hozzám egy cipője orrát zavartan nézegető résztvevő, és afelől érdeklődött, hogy *milyen feladatokra* számíthat. Sok, egymással erős hasonlóságot mutató eset után rá kellett jönnöm, hogy az emberek félnek attól, hogy megalázó, a méltóságot semmibe vevő gyakorlaton kell részt venniük. A háttérben mindig az állt, hogy elmaradt a megelőző tájékoztatás a vezető részéről, mire is számíthatnak a résztvevők. Egy fejlesztőprogram során odajött hozzám egy nagyon kövér asszony, akinek tele volt a nyaka szemölcsökkel és halkán, tele aggódással kérdezte, hogy milyen játékok várhatók a nap során. Elmondta, hogy irtózik attól, hogy bárkivel is testi kontaktusa legyen, mert sejti, hogy más sem szeretne őhöz érni. Beszámolt korábbi rossz tapasztalatairól. Az asszonyról kiderült, hogy a külseje néhány éve még hétköznapi volt; családanya, házasságban él, de egy daganatos betegségben szenved, aminek a fent leírt testi tünetei vannak. Nem voltak a tréningünkön egymás érintésére épülő játékok.

Jól berúgunk!

Az ország lakóinak jelentős része lényegében egész nap iszik, legfeljebb ez nem minden esetben derül ki. Egy gyári munkásokat kutató szociológus annak idején úgy fogalmazott, hogy baleset csak az üzemcsarnokban fordul elő, az íróasztal még senki kezét nem vágta le. Az alkohol és a tréning kapcsolata kétféle szokott lenni. Az egyik esetben a résztvevők a spontán jó hangulat nyomán nyúlnak az üveg után. Maga a tény, hogy a társaság kimozdult a hétköznapi díszletei közül, sokakat sarkall arra, hogy abban a napszakban is elővegyék a flaskát, amikor szokás szerint ez eszükbe sem jutna.

A másik kapcsolat ital és tréning között már sokkal szervezettebb keretek között üti fel a fejét: a megrendelő eleve olyan „csapatépítő” programot kér, ahol az emberek mintegy kieresztik a gőzt. Értsd: ruhástul a medencébe ugrálnak, végre udvarolhatnak a help-deskes lányoknak és a többi. Ha a csoport elveszti a kontrollt, a berúgás teljesen véletlenszerűvé teszi azt, hogy mi sül ki az estéből. Láttam már sokéves kiváló munkakapcsolatot megroggyanni egy ronggyá ivott éjszaka eredményeként.

A közös berúgásnak, fűszívásnak lehet közösségépítő létjogosultsága. Ehhez azonban közösségre van szükség, amit erősít a közös tudatmódosítás. Elhibázottnak tartom a teljes tréningprogramot ivászatra alapozni. Miért gondolja azt bárki is, hogy a munkaidőben – a tréning munkaidő trénernek és résztvevőnek egyaránt – jól jön egy-két feles?

humanrobot

Kollegámmal és a tréningcsoporttal épphogy megérkeztünk egy festői szépségű hegyvidéki panzióba. A szobák elfoglalása után összegyűltünk a tréning helyszínén, ahol szokás szerint az elkövetkező két nap kereteiről szándékoztunk beszélgetni a résztvevőkkel. Szerettünk volna megegyezni velük arról, hogy ki mit vállal, mit vár el, és mi az, amitől tartózkodunk a tréning során. És ekkor felpattant a főnök, kezében egy üveg konyakkal és két pohárral. Ellentmondást nem tűrve körbekínálta az italt. Nem sikerült leállítanunk a folyamatot, így egy pohárkával kezdődött a fejlesztés, aztán további sokkal folytatódott.

In-door vagy out-door?

Mindegy. Ha megrendelő vagy, ne tréninget, hanem szervezetfejlesztést rendelj meg! Ettől kezdve a helyszín és az ott zajló gyakorlat sokadlagos. A tréningnek rengeteg válfaja van, a köznyelv elsősorban „in-door” és „out-door” tréningről beszél annak alapján, hogy a fejlesztés és képzés egy oroszlánszagú teremben zajlik-e, avagy egy erdőben kénytelenek a bogáncsok között bukducsolni az ebbe a kétségkívül furcsa helyzetbe kényszerített emberek.

A megrendelők, résztvevők, laikusok gondolkodásmódja persze erősen visszahat magára a tréningiparra is. Sokan végül engednek a nyomásnak, és már régen elfeledve az eredeti célt, *tréninget* szolgáltatnak fejlesztőprogram helyett. Ez természetesen a megélhetés szemszögéből teljességgel érthető, a hosszú távú siker és a régi megrendelők megtartása felől nézve viszont meddő.

Teljesen mindegy, milyen jellegű program áll személy szerint közel hozzám, trénerként az a feladatom, hogy gerjesszem a szervezeten belüli változást, s olyan helyzetbe hozzam az érintetteket, hogy módjuk legyen kívülről is megfigyelni saját hétköznapjaikat.

Gyűlölöm a raftingolást? Annál jobb! Magam is vergődök a csoporttal egy csónakban, de már a legelején világossá teszem, hogy a tréner társam az, aki jártas az efféle sportban. Az én szerepem pedig, hogy egy, a vállalat életében viszonylag ritkán (de azért néha) előforduló helyzetben – jelesül akkor, amikor emberek evezőkkel vágják hátba egymást, miközben a jég hideg víz ömlik befelé a kenuba – segítsek a történetek közös értelmezésében, hogy helyzetbe hozzam az érintetteket, hogy ráismerjenek saját hétköznapjaikra.

Mikor kell neked a cégnél egy erdőben bukducsolnod, vizes köteleket bogóztatva? Hát éppen most, a tréningen! Íme, ebben a helyzetben vagy, noha te pénzügyesnek jelentkeztél a Makákó Biztosítóhoz. Teljesen érdektelen, hogy maga a tréner személy

szerint híve-e az ilyen programnak. Ha nem, annál jobb: támogatást adhat azoknak a résztvevőknek, akik hozzá hasonlóan szívesebben töltenék a napot egy tiszta teremben, kényelmes székeken ülve.

Kik a résztvevők?

Mindenki, aki a tréningen jelen van. A csoport tagjai, a trénerek, meg az a fickó ott a sarokban, akinél kamera van. De ki ő? Csak egy operatőr? Nem, ő is *résztvevője* a tréningnek. Speciális szereppel (filmre veszi a történeteket) ugyan, de résztvevője. Olyan, hogy „én csak beülök egy picit, csináljátok csak nyugodtan, mintha itt se lennék”, nincsen. Valaki vagy résztvevő, vagy ne legyen jelen! Ez az a tréningelem, ami biztosítja az intimitást, a csoporttitkot, és persze felszínre hozza azokat a jelenségeket, amit a tréning szándéka szerint a felszínre akar hozni.

Amikor elindul a tréning, akkor minden olyan embernek részt ott kell lennie, aki valaha is feltűnik majd a program során. Az operatőrnek is.

humanrobot

Vajon a helyszínen dolgozó pincérek a tréning résztvevői? Szándékaink szerint nem, de azzá válhatnak. Egy vidéki kúriában tartottunk egy kisvállalattal stratégiai tervező tréninget, amelynek keretében az elkövetkező három év küldetésnyilatkozatát és jövőképét dolgozták ki a segítségünkkel a vezetők. Úgy alakult, hogy az ebéd abban a teremben volt, ahol a tervezés is zajlott. A pincérek annak ellenére bejöttek teríteni mintegy fél órával korábban a megbeszélte időpontra, hogy pontosan tudták előre a két nap menetrendjét. „Nekünk kérem, meg kell terítenünk!” – hárították el a felelősséget. Így aztán a tréning stakeholdereivé (*érintettjeivé*) váltak – akaratukon kívül is.

Gyakran előfordul, hogy valaki csak a program közepén tud csatlakozni. Nekem az a tapasztalatom, hogy ez nem jó; kicsit olyan, mint amikor egy regényt a százhetvenedik oldaltól kezdünk olvasni. Ha ez a helyzet, a csoport felelőssége, hogy az újonnan csatlakozó számára is világosak legyenek a keretek, a közösen kialakított szabályok, azokat el is fogadja, sőt ő maga is javasolhasson szabályokat. A tréner csak *használja* ezt a helyzetet. Többször volt alkalmam visszatükrözni a csoport számára, hogy az újonnan érkező számára nem könnyítették meg a beilleszkedést, aki ettől zavaró tényezővé vált a további munka során.

Ha öten, öt különböző időpontban csatlakoznak, akkor bizony a csoportnak ötször végig kell mennie a integráció folyamatán. Hogy ez idegőrlő? Az. Ám ezzel is lehet dolgozni: vissza lehet tükrözni a csoport számára azt, hogy vajon mi okozhatja a zűrzavart, a ki-bejárkálást. Vajon milyen hatásfokú lesz a tréning ebben az összevisszaságban? És milyen hatásfokú lesz az a másik tevékenység, amit odakint végeznek azok, akik éppen kiszaladnak a tréningről?

humanrobot

Egy cégnek tartott kétnapos, az együttműködés kultúráját fejlesztő programnak csak a második napján tudott részt venni egy lány. Nem tudta, mi történt az előző napon, s a helyzet úgy adódott, hogy a többiek sem fordítottak elegendő energiát arra, hogy elmeséeljék neki az előzményeket. Akik az elejétől kezdve végigélték a két nap ívét, láthatták, hogy amíg az első napon hatalmas belső versengés folyt és a csoportteljesítmény mindenek fölé emelése volt a cél, addig a második napon már megjelentek azoknak a humanisztikus elemeknek a nyomai is, melyek a jó munkalétkört, az elfogadást célozták. A lány minden megszólalásában annak adott hangot, hogy túl puha a tréning, hogy nincs is szó a teljesítményről. Mivel nem látta azt, hogy *honnán* indult a csapat, másképp értelmezett mindent.

Szerződés

A tréning a résztvevők számára az első tréningnap reggelén kezdődik, a tréner számára azonban már régóta tart. Elhagyva a fejlesztőprogram eladására és marketingjére vonatkozó utalásokat, induljunk onnan, hogy a felek már megkötötték a **szerződést**.

Mit tartalmaz a szerződés? Mire van mandátuma a fejlesztőknek, mi az, amiért felelősséget kell vállalni? Egyáltalán: van-e szerződésed? Ez utóbbival kapcsolatban az a tapasztalatom, hogy sok tréner vagy szervezetfejlesztő kisvállalkozás annak ellenére képtelen a saját érdekeiért sikra szállni, hogy saját ő maga az asszertív kommunikációt tanítja. Trénerként mondj nemet olyan feladatokra, amelyekben előzőleg nem állapototatok meg! Csak a megbecsüléset fogja növelni, nem veszíthetsz semmit, ha nemet mondasz.

És persze azt, amit elvállalsz, maradéktalanul végezd is el. Nem csak a te hírneved, de az egész szakma megítélése áll vagy bukik rajta, végső soron a „tréning” vagy a „szervezetfejlesztés” mint fogalom értékelődik fel vagy le a te munkád révén.

Miután tisztáztátok a megrendelővel, hogy mi az elvárása, és mi az, amiért ő maga vállal felelősséget, rögzítsétek ezt írásban is. Ugyancsak hasznos, ha az összes későbbi résztvevő tisztában van azzal, mi az, ami a te felelősséged, és mi az, amit a vezetőjükhöz egyszerűen elmaszátol. Így például klasszikusan a szállás, az étkezés és más körülmények tisztázatlanságai szoktak visszaszállni a trénernek fejére.

humanrobot

Egy megrendelőnk számára olyan kétnapos tréninget tartottunk, amelynek eredménye egy zenei produkció volt. A résztvevők vezetők voltak a cégnél, és a tervek szerint néhány héttel később, a vállalati napon akarták előadni a szerzeményt, a mi szerződésünk azonban csak a kétnapos felkészítő tréningre szólt, a további próbákra már nem. Komoly problémát okozott a tréning résztvevőinek a későbbi felkészülés, mivel a cég nem akarta a plusz munkát megfizetni.

Tréning és iskola és tanulás

A tréning mint fejlesztőeszköz az iskolai oktatás ellenpontja: nincsen benne frontális osztálymunka, ahol a tudás birtokosa (tanár) elmagyarázza a padban tudatlanul, de csendben ücsörgőknek (diákok) az igazságot. A képző, fejlesztő nem hatalmi pozícióban van, fontossá válnak az érzések, az érzelmek; minden résztvevő egyenrangú partner, minden, ami elhangzik, fontos és jelentőséggel bír.

Iskolába mindannyian jártunk. Te is, én is. Ez a tény meghatározza egy tréninggel szembeni elvárásaidat. Akár arra vágysz, hogy a trénerek kerek perccel mondják meg, mit és hogyan kell(ene) csinálni, akár arra vágysz, hogy engedjenek teret arra, hogy magad gondolkozz el, az iskolai oktatás olyan minta, amihez képest elvárod, hogy olyan legyen vagy ne olyan legyen a tréning, mint a diákévek.

Iskolába te is jártál, valódi tanulást jelentő programon azonban nem biztos, hogy részt vettél. Az elmúlt tíz év során számos országos és nemzetközi iskolakutatási programot vezetve, valamint sok-sok, pedagógusok számára tartott tréningre visszatekintve, de gyakorló szülőként is az a meggyőződésem, hogy az iskola inkább gyermekmegőrző intézmény, mint a tanulás élményét nyújtó színtér. Nem a saját felfedezésem, bár nagyon egyetérték velem, hogy az iskolai oktatás éppen azoknak adja a legkevesebbet, akik a leginkább rászorultak.

Talán a legjobb fogalom a tréning alapú fejlesztés és az iskolai oktatás közötti különbség megvilágítására a **fegyelem**. Az iskolában az a tanuló számít fegyelmezettnek, aki csöndben ül a helyén, csak akkor beszél, ha kérdezik, és megjegyzi azokat az információkat, amiket az órán mond a tanár, illetve, amit odahaza a tankönyvből elolvas. Fegyelmezett az a tanuló, aki akkor kezd a munkához, amikor megszólal a csöngő, és akkor szaladgál (de csakis az udvaron), amikor óraközi szünet van. Ezzel szemben a tréningen az számít fegyelmezett magatartásnak, ami a *közös megállapodás* betartásán alapszik. Amiben megállapodott a csoport, azt tekintik a résztvevők kötelezőnek önmagukra nézve, nem pedig azt a szokásrendszert, ami a külvilágban érvényes (vagy érvényesnek szokás hinni). Fegyelmezett az a résztvevő, aki figyel másokra és önmagára, aki aktív, aki megszólal, aki kérdez. Fegyelmezett az a résztvevő, aki nem szólal meg, mert még nem tudta megfogalmazni a mondanivalóját, mert még dolgozik benne valami, mert gondolkodik.

humanrobot

Egy felsővezetőknek tartott tréningen az egyébként a munkahelyükön más emberek irányításával foglalkozók folyamatosan azt igényelték tőlünk, trénerektől, hogy mondjuk meg, az adott helyzetben mit kell tenniük. Hiába való volt minden igyekezetünk, hogy jelezzük, nincsen két egyforma helyzet, így a tréning bármilyen jól szimulálja a hétköznapokat, a gyár falain belül minden más és minden nap más egy picit. A vezetők nem akartak gondolkodni, azt várták a tréningtől, hogy lediktáljuk a jegyzetfüzetükbe, mikor kell meghallgatniuk egy probléma kapcsán a beosztottaik véleményét és mikor kell parancsot osztaniuk.

Társadalmilag felelős tréning

A tengeren túl és Európában is viszonylag új irányzat az úgynevezett társadalmilag felelős tréningek szervezése. Mind többet hallani az úgynevezett CSR-ről (corporate social responsibility, azaz vállalati társadalmi felelősségvállalás), amelynek lényege, hogy a cég úgy igyekszik profitot elérni, hogy tevékenysége révén ne ártson környezetének, lehetőleg etikus üzleti magatartást folytasson, sőt eredményeiből valamit visszatáplálva az őt körülvevő természeti és társadalmi környezethez, hozzájáruljon annak fennmaradásához.

Mindez se nem jó, sem ne rossz, pusztán egy logika. Ugyanis a cégeknek egyszerre érdekük, hogy az őket körülvevő környezetnek is jó legyen a tevékenységük, egyszerre pedig a rövid távú profiton túlmutató érték, hogy nem döngöljék bele a verseny társat, illetve támogassák azt a társadalmi közeget, amely végül is a vállalat termékeinek fogyasztója.

A társadalmilag felelős tréningek két dolgot kapcsolnak össze: 1. a cég társadalmilag felelős tevékenységét, 2. a szervezetfejlesztést. Innentől kezdve egészen széles a spektruma azoknak a megoldásoknak, amelyekkel szembetalálhatod magad. Ha vettél részt ilyen programon, vagy érdekelnek a részletek, írd az uristenmeginttreening@humanrobot.biz címre!

Vannak vállalatok, amelyek arra törekszenek, hogy a napi üzleti tevékenységükhöz közelálló, társadalmilag felelősnek mondott tréningben vegyenek részt a dolgozók. Erre példa az a pénzügyi tanácsadó cég, amelynek munkavállalói néhány tréner szervezésében egy többnyire hátrányos helyzetű gyerekeket tanító iskolába járnak ki alapvető gazdálkodási-pénzügyi ismereteket tanítani – önkéntes munkában. A feladat az egy ilyen esetben – és ettől válik tréninggé az esemény –, hogy a résztvevők szervezzék meg az oktatást és működjenek együtt egymással. A tréner pedig tükröt tart a csoportmunka, a kommunikáció témakörében. Épül a csapat.

És találkoztam már olyan programmal is, ahol egy telekommunikációs cég dolgozói és vezetői egy falusi óvoda kerítését festették le – szinten csapatépítési célokból. (Rossz nyelvek szerint a szóban forgó kerítést havonta lefesti egy hasonló cég.) Délben a dolgozók együtt ebédeltek az óvó néikkel és a gyerekekkel, a vezetők számára viszont külön parti szervíz cég szállította az ebédet, amelyet angolosan fel is szolgáltak nekik. Bravó!

A Habitat for Humanity nemzetközi civil szervezet (NGO) a legkülönbözőbb vállalatok és más munkahelyek önkénteseit fogadja, s megfelelő szakmai háttérrel nyújtva épít házakat szegény családok számára. Az érintett családokat szintén bevonják a munkába, így könyöradomány helyett partnerségen alapszik a program. Az építkezés kiváló tréninglehetőség, mert számos olyan helyzet fordul elő a munka során, amelyek a résztvevőket a hétköznapiakra emlékeztetik. Elegendő csak a rendelkezésre álló szerszámokkal kapcsolatos logisztikai problémákra gondolnod, és máris felsejlik a túlterhelt fénymásolónál kigyózó sorok képe a cégeden belül.

humanrobot

„Van olyan programotok, ami a pénzügyesek érzékenységét növeli? Picit elmentek faluba vagy gyerekek közé, jó?” – indít a hr-es. Ám az igényfelmérés (diagnózis) során kiderül, hogy a dolgozók társadalmi érzékenységének – egyébként jól észlelt – hiánya valójában abból adódik, hogy a cég vezetői évek óta teljességgel felelőtlen magatartást tanúsítottak mind a beosztottak, mind a beszállítók felé. Az elbocsátások például az emberek lehető legnagyobb egzisztenciális bizonytalanságban tartásával, a munkavállalók és a szervezeti egységek egymással szemben való kijátszása közepette zajlanak. Akkor miről beszélünk? Amikor a hr-vezető maga is részese és felelőse a kialakult játszmáknak?

2. rész: Hurrá!

Mi az a tréning?

A csapatot nem a tréning és nem is tréner fogja építeni, hanem a vezető és a közösség önmaga. A csapat (volt már róla szó, miért borzongok ettől a szótól) a hétköznapiak során épül. A felelősségvállalás a vezető felelős magatartása nyomán ver gyökeret a cégben. A kiégést nem a tréning előzi meg, hanem az, ha mindenki számára egyértelmű, hogy például a szükséges információkat időben adják tovább a másoknak, akinek így nem kell éjfélig bent dekkolnia vagy hétvégén robotolnia, csak hogy készen legyen a maga dolgával.

De ha mégis a közösség összekovácsolásának eszközeként használják a tréninget, akkor az számos dologra alkalmas. Jó arra, hogy imitálja a hétköznapi világát, miközben a résztvevőknek nem a napi munkájukat kell végezniük. Mégis a helyzetek, amelyekben találják magukat, igencsak hasonlítanak a hétköznapiakra, és persze előbb vagy utóbb félrecsúsztatva az álarcot, a résztvevők a munkahelyen megszokott viselkedésüket mutatják.

Alkalmas a tréning arra is, hogy a vezető megfigyelő legyen, és persze hogy az emberek megfigyeljék a vezetőjüket. A vezetőnek legalább a tréning idején ne kelljen irányítania, visszajelezni, dicsérnie, támogatnia, büntetnie, szerveznie, vészforgatókönyvet kidolgoznie. És a tréning alkalmas arra is, hogy a résztvevők tét nélkül eljuttassák, dramatizálják a hétköznapijaikat, kimondják egymásnak azt, amit korábban kimondhatatlannak hittek.

A tréning voltaképpen arra ad kiváló lehetőséget, hogy – elvonulva a hétköznapi tevékenységétől és fizikai helyszínétől – játsszunk, beszélgessünk, s leginkább: gondolkodjunk.

A tréning egy eszköz, a szervezetfejlesztés eszköze. A szervezet fejlesztésének oka kizárólag az lehet, hogy az adott intézmény, cég, civil szervezet hatékonyabban jusson el ahhoz a célhoz, amiért létrejött. A tréning ennek az ívnek egy szakasza. Minden más ok, amiért egy tréning létrejön a kontraproduktivitás malmára hajtja a vizet.

humanrobot

Egy vezető arra kért, tartsak fejlesztőtréninget az embereinek, ahol pusztán jól érzik magukat. Az előkészítő interjú során rögtön kiderült, hogy a munkahely vezetőváltás előtt áll, és a megrendelő egy szórakoztatóprogrammal akar kedveskedni a dolgozóknak, a kellő támogatás megszerzésének reményében. Elvállaltam a munkát azzal a kikötéssel, hogy a program során lehetőséget adunk a vezetőváltásról, erről a mindenki által tudott dolgokról beszélni azoknak, akik szeretnék. A megrendelő nehezen, de belement. Végül a tréning jelentős része arról szólt, hogy mit várnak el a beosztottak egy vezetőtől, kit tartanak jó vezetőnek, illetve a főnök számára mi szokott nehézséget okozni a munkája során. Mindenki kibeszélte magából, amit szeretett volna. A vezető is.

Mikor kezdődik a tréning?

A tréning sorsa sokszor kezdéskor eldőli. Nekünk, trénereknek a legelején meg kell szereznünk a legitimációnkat. Ez pedig nem abból fakad, hogy kedvesek vagyunk-e vagy szigorúak, s nem is a korábbi ismeretség az alapja, hanem a **hitelesség**ünk. A legelején el kell hitetnünk a résztvevőkkel, hogy felkészültek vagyunk. Ez nagyon nehéz, hiszen még semmit nem csináltunk a csoporttal.

Azaz nem egészen semmit: a helyszín el van rendezve, az eszközök és mi magunk készen állunk, nyugodt mosoly van az arcunkon, mindenkivel váltottunk már néhány szót a kezdet kezdetén, a székek körbe vannak rakva, mindenki ül és duruzsol. Néhányan egymással beszélgetnek, egyesek feszülten ülnek, ölükben a táskájukkal, mások csak most szaladnak be a terembe, sűrűn bocsánatot kérve. Te pedig semmi mást nem csinálsz, csak nyugodtan ülsz. És ami a leglényegesebb: valóban felkészült vagy.

Te már hónapok óta dolgozol a programon, a megrendelővel-vezetővel számtalanszor egyeztetted, olyan programot állítottál össze, ami a felmerülő igényekre ad választ, nem csak lekaptál a polcra egy instant-eszközt. A kihívás az, hogy ezt a résztvevők nem tudják, a legtöbb esetben az első tréningnap elején találkoznak veled.

Mindenki figyel. És akkor, de csak akkor, amikor már mindenki elhallgatott, és érzékeled a résztvevők irányodba sugárzó figyelmét, halkán és biztosan megszólalsz. Ha figyelnek rád, ha veszik az adásodat, akkor minden rendben lesz. Hiszen felkészültél, és abban segíted a csoportot, hogy *arra* a kihívásra adjon választ a tréning segítségével, amit korábban már megfogalmaztak egyenként, külön-külön vagy talán közösen is.

Egy viszonylag semleges köszöntés után mondd el a neved. Érdekes néhány szóban bemutatkoznod, megemlítened, hogyan érzed magad (miért öröm számodra ez a munka, mi az, amitől esetleg tartasz), eddig milyen képzéseket tartottál. A köszönés valóban neutrális legyen, tehát kerülendő a

„Sárrrrgarigó, kanveréb,
nyargaljatok közelébb!”

vagy az

„Itt van, itt van!”

Lehet, lehet, kezdődik a tréning!”

vásári kikiáltás, vagy egy modoroskodó „meleg szeretettel köszöntelek benneteket, kiket az Isten hozott” indítás. Jó, ha a bemutatkozásod rövid. Legyen meggyőző és hiteles, amit magadról mondasz, de a siker nem azon múlik, hogy hány évtizedet töltöttél el a felnőttképzésben, milyen elegáns egyetemeken és cégeknél oktattál eddig. Magam életem első tréningét azzal kezdtem, hogy elmondtam, ez az első tréningem, amit életemben tartok. Senki nem haragudott érte.

Az első megszólalás

A tréning valójában akkor veszi kezdetét, amikor már mindenki megszólalt. Amíg van olyan ember, aki csak figyelt, de nem beszélt, addig a legegyszerűbb gyakorlatot sem kezdheted el. Nemcsak neked kell bemutatkoznod, hanem az összes jelenlévőnek is. Akkor is, ha száz éve ismerik egymást, kollégák. Ugyanis például nem biztos, hogy te mindenkit ismersz.

Az embereknek jelentős biztonságérzetet nyújt, ha a saját nevüket mondják, vagy arról beszélnek, amit biztosan tudnak. Így ha a bemutatkozó kört azzal kezded, hogy megkéred a résztvevőket, mondják el a nevüket, néhány szóban beszéljenek arról, hogy milyen beosztásban dolgoznak és mit csinálnak, jelentős lépéseket teszel az oldott légkör irányába. Már csak arra kell ügyelned, hogy moderáld a poéngyáros résztvevőket, akik – leplezendő saját zavarukat – azzal hozzák zavarba társaikat, hogy azok minden szavát kommentálják.

Az első nevetés: valójában akkor indult be a kerék, amikor megvolt az első csoportnevetés. Amikor kijön az első feszültség az emberekből. Csak ne kövesd el azt a hibát, hogy innentől kezdve bedobod a gyeplőt a lovak közé – mondván: ez a csoport úgyis olyan aranyos és jó a hangulat, nincs már szükség fegyelemre.

humanrobot

Egy húszfős grafikai cég számára tartottunk tréninget. Az egyik fiatalember már a bemutatkozás során minden szóra igyekezett poént mondani. Minden mondatomat kommentálta. Mindvégig konzekvensen azt képviseltem, hogy hallgassuk meg egymást, azaz, próbáljon meg csöndben maradni, amíg a másik beszél. Így nyugodtan elvárhatja ő is, hogy figyeljenek rá a többiek. Amikor őrá került a sor, nagy hangon mesélte, hogy egy hete dolgozik itt, és már túl van a második sörön. Az egyik kollegája szólt rá. Nem durván, de határozottan arra felhívta a figyelmét, hogy a csoport megállapodott abban, hogy csak a program után lehet alkoholt fogyasztani. A nap során kiderült erről a fiataleberről, hogy már tíz éve megbízható tervező a cégnél, hogy a kollegái közül többen nagyon számíthatnak rá és nagyon rossz véleménnyel van a tréningekkel szemben. Ez a mindvégig kritikus, igen szabadszájú ember volt az több esetben is, aki ki mert mondani problémáikat. Az udvari bolondtól elfogadta a csoport.

Mikor ér véget a tréning?

Egy tréning akkor vette a kezdetét, amikor már mindenki megszólalt – szokás mondani. Én is így gondolom. Szemben a hagyományos oktatási formákkal, ahol az oktató beszél, a többiek hallgatnak, egy tréningen csoportos tanulás zajlik. A tréner a tanulás facilitátora. Én szeretem az elején nyílttá tenni, hogy magam is sokat tanulok a csoporttól.

De mikor ér véget a tréning? Akkor, amikor vége van, amikor az előre lefektetett menetrend szerint a program végére értünk. Ehhez nem csak arra van szükség, hogy a legelején megegyezünk abban a csoporttal, hogy hány óráig tart a tréning, hanem arra is, hogy a tréner a program során mindvégig tartsa is az időkereteket. Tehát az ebéd a tervezetthez képest ne kezdődjön fél órával később és – annak érdekében, hogy a csoport „behozza a hátrányt” – az ebédszünet ne rövidüljön le a felére.

Attól persze csak a menetrend szerint van vége a tréningnek, hogy az óra mutatója odaért, ahova. A résztvevőkben és a trénerben egyaránt dolgozhatnak tovább a történetek. Az a lényeg, hogy dolgozzanak is! A tréningen a maradandó változás kedvéért veszel részt- Annak mi értelme lenne, ha mielőbb felállnak a résztvevők, meg is feledkeznének az érzéseikről, azonnal elfelejtenék, amit láttak-hallottak?!

Valahogyan mégis véget kell vetni a programnak. Jelezni kell, meddig tartott a tréner feladata, s ha valami még munkál bármelyik résztvevőben, azt nem elnyomni kell, hanem arra használni, hogy a kívánt változások bekövetkezzenek a szervezetben.

Vannak tréningek, ahol megkérjük az összes résztvevőt, hogy álljanak fel és forgassák meg egymást ezzel jelezve, hogy visszautazunk a hétköznapi világába, s befejeztük a tréninget.

A tréning programja csak a résztvevők számára ér véget az utolsó napon. A tréner feladata a nyomon követés. Ha változásról beszélünk, akkor meg kell tudnia, mi változott a munkája nyomán és milyen irányba. Mit fogadtak meg a vezetők és a résztvevők a tréningről, és mi az, amit elvetettek. És főleg: miért? Hiszen az talán még érdekesebb, amit nem végül nem ültetnek át a napi gyakorlatba.

Kukkolás, csoporttitok, átverés

A tréningen jelenlévő emberek mindegyike résztvevő. Nincsen olyan, hogy „én csak egy picit beülök ide, megnézek titeket, ti nyugodtan csináljátok, amit terveztetek, én itt sem vagyok”. Valaki vagy bent ül a teremben és résztvevő vagy nem jön be a tréningre. Tét nélkül nem lehet mozogni. Ha a programtól a közösség erősödését várjuk, minden jelenlévőnek száz százalékig a csoport részévé kell válnia. Nem szoktam hagyni, hogy a körberakott székek mögé üljön le valaki. Vagy üljön be a körbe vagy menjen ki!

Van viszont csoporttitok. Ami elhangzik a tréningen, az csak a miénk, résztvevőké és trénerké. Mindenkinek biztosnak kell lennie abban, hogy amit mond, ahogyan megnyilvánul, az nem szivárog ki. A csoporttitok biztosítása elengedhetetlen, de nem egyedüli feltétele egy olyan klíma megteremtésének, ahol lehetőleg mindenki bátran és őszintén megnyilatkozik. Szavakban és tettekben. Egy következő tréningen csak olyan módon mesélem el, mit tapasztaltam az előzőn, hogy abból senki ne tudjon rájönni, melyik lehetett az a konkrét cég vagy csoport, amelyről szó van.

Nincsen véletlen és nincsen átverés. A bevezető során ezt eddig kivétel nélkül minden tréningemen elmondtam. Semmi nem véletlen a tréningen. Semmi. Ha nem válaszolok egy kérdésre, az sem. Ha hiányzik egy eszköz valamelyik feladathoz, az sem. Ha szünetet tartunk vagy nem tartunk szünetet, az sem. Fontos, hogy ennek tudatában legyen minden résztvevő. Azért nem válaszolok egy kérdésre, mert – teszem azt – a csoport birtokában van a szükséges információ, és a játék– teszem azt – éppen arról szól, miként gazdálkodik az információval a szervezet. Azért nincsen elegendő papír, olló, hangszer, ásó, bármilyen eszköz, mert éppen egy olyan helyzetben kell boldogulniuk a résztvevőknek, amely a hétköznapokban is sokat tapasztalható erőforráshiányt imitálja.

Nincsen átverés: nem rejtegetek semmi olyat, amivel csőbe akarnám húzni a résztvevőket. Nincsen olyan célom, hogy az emberek nevetségessé váljanak akár egymás, akár maguk előtt. A résztvevőkben ott bujkál a gyanú: „biztos azért csinálták ezt a tréneket, mert...”. Nem: bármit csinálunk mi, tréneket, megmondjuk, miért tesszük. Olykor csak utóbb.

Kérdés, kérdés, kérdés

A fejlesztőmunka kulcsa. Már a megrendelés előkészítése során, amikor még nincs aláírva a szerződés sem, kérdezzük. A fejlesztő és a megrendelő érdeke egyaránt, hogy minden fontos körülmény tisztázott legyen. Ezért kérdezni kell.

Nincsen tabu. Mindent meg lehet kérdezni, és a másoknak minden kérdésre joga van megtagadni a választ. Nagy bajt okozhatunk már az előkészítés és a tréninget megelőző interjúk során, ha szemérmességből nem teszünk fel kérdéseket. A fel nem tett kérdések valahogyan pont olyan területeket szoktak elfedni, amelyek rázósak – azaz egy szervezetfejlesztőnek azokkal is foglalkoznia *kell*. És persze a szervezet vezetőjének is, aki a tréninget megrendeli. Ez sokszor, nagyon sokszor elmarad.

Egyetlen dolgot emelek ki a kérdezőtechnika tengernyi szempontja közül. A nyitott és a zárt kérdések problematikáját. Annak ellenére, hogy az akadémiai jellegű képzésben pszichológusoknak, szociológusoknak folyamatosan azt sulykolják, hogy „nyílt kérdés jó, zárt kérdés rossz”, én nem vagyok ebben ennyire biztos. Adott esetben egy eldöntendő (zárt) kérdés – azaz egy olyan, amire csak igennel vagy nemmel lehet válaszolni – sok dologra döbrent rá. A mi felelősségünk az, hogy egy zárt kérdést ne úgy vagy ne akkor tegyünk fel, amikor a kérdés sugallja magát a választ. „Jó vezető volt Laci?” – tette fel kollegánk a kérdést egy olyan játék során, amely másfél perc után kudarcba fulladt a nyilvánvaló koordinátlanság miatt.

Ha nem tudunk kérdezni, akkor megkérhetjük a résztvevőket, hogy fogalmazzanak meg *ők maguk* kérdéseket a kialakult helyzettel vagy a játékokkal, feladatokkal kapcsolatban. Írják azt fel egy flipchartra. Vagy cetlikre, és egyenként ragasszák azt ki.

A kérdezés módja segít nekünk az időstrukturálásban is. Ha tovább kellene lépnünk, mert vészesen közeleg az ebédidő, akkor a „van-e még mondanivalótok?” kérdésfeltevést érdemes használni. Ha néma a csoport, de mi meg vagyunk arról győződve, hogy lenne mondanivalójuk, akkor a „milyen kérdésetek van?”, a „miért alakult így a helyzet?” megfogalmazás visz közelebb a „boldogsághoz”.

Ha feltettünk egy kérdést, akkor hallgatni. Kell. Hallgatni és hallgatni és egészen addig hallgatni, amíg meg nem szólal valaki, de soha nem mi, trénerek. Meg kell hagynunk a résztvevőket a saját felelősségükben, hogy megválaszoljanak egy kérdést. Egy jó kérdés nyomán támadt súlyos csönd legalább annyit ad mindannyiunknak, mint a válasz.

Adsz nekem interjút?

Készíts interjúkat a majdani résztvevőkkel! Lehetőleg minél többen közülük. Az előkészítő interjúk körülbelül annyit érnek, mintha a százméteres síkfutásban a te rajtvonalad húsz méterrel előrébb lenne meghúzva. Amellett, hogy sokat megtudhatsz a résztvevők félelmeiről, esetleges averzióiról, azokról a félreértésekről, melyekkel a tréningre érkezni fognak – a szervezeten belüli információhiány és információtorzulások révén –, hallják a hangodat, picit megnyugszanak, és az első találkozáskor már ismerősökként üdvözölhetitek egymást.

Az előkészítő interjúkat legjobb személyesen (ha az időpont-egyeztetés miatt erre nincsen mód, akkor telefonon) elkészíteni. Itt utalnék a szerződéskötésre, azaz érdemes rögzíteni azt, hogy a megrendelőnek meg kell-e adnia a majdani résztvevők elérhetőségét, s te milyen adatkezelési és titoktartási szabályok betartására vagy kötelezhető. Sok bajt előzhetsz meg azzal, ha abban állapodsz meg a megrendelővel, hogy bizonyos határidőn belül köteles megadni a résztvevők telefonszámát, e-mail-címét annak érdekében, hogy el tudj végezni a munkádat. Ne feledd, ő is érdekelt a tréning sikerében. Ha nem, akkor inkább ne vállald el a munkát, mert nagy szenvedés árán jutsz majd az áhított munkadíjhoz.

Az interjúkat mindig azzal kezdem, hogy megtudom, mikor alkalmas a beszélgetőpartneremnek a körülbelül ötperces beszélgetés. (Erre rendszerint azt felelik, hogy *most*, de van olyan, hogy azt ígérik, inkább visszahívnak.) Ha öt percet ígérek, akkor valóban öt percig tart az interjú, és azt mindenképpen tisztázom, hogy az, amiről beszélünk, **közöttünk marad**. Nagyon sok olyan előkészítő interjút csináltam már, ami gyökeresen megváltoztatta a tréning menetrendjét illetve terveimet.

Mit kérdezz? Mindenekelőtt azt, hogy mi a minimális elvárása a fejlesztőprogrammal kapcsolatban, ami ha teljesül, már elégedetten távozik. Lehet, hogy tizenötön tizenötfélét mondanak, de legalább *elmondják* az elvárásukat. Mindenképpen tudd meg, hogy milyen eddigi tréningtapasztalatai vannak az interjúalanyoknak; mi az, amiért jönnek és mi az, amiért rossznak tart egy tréninget. Ez az a lehetőség, amikor megtudhatod, mitől irtóznak az emberek.

Ha a megrendelő ragaszkodik az éjszaka közepén zajló raftingoláshoz mint csapat- és lélekerősítő programhoz, ugyanakkor az interjúban többen kifejezetten szóvá teszik, hogy ez lenne az a gyakorlat, amit kihagynának, inkább mondd vissza a szerződést! De semmiképpen se kezd el a megrendelőt puhítani, sem pedig a résztvevőket rábeszélni erre az általuk borzalomnak tartott programra. Veszíts el egy tréningdíjat, és győzz a háborúban!

A kérdés, az interjúzás módszertanának hatalmas irodalma van. Utálom, ha egy szerző magára hivatkozik, de azt még jobban utálom, ha egy előző könyvéből másol be szövegrészeket egy újabbba. Ezért inkább ajánlom kollegámmal, Héra Gáborral korábban írt *Módszertan* című könyvünk *Interjú* című fejezetét.

Minősítés

Soha ne minősíts! Semmit, főleg senkit. Soha nem méltatjuk senki *személyét* sem pozitív sem negatív jelzőkkel. Nagyon fontos, hogy ezt a szabályt a tréning legelején az összes jelenlévő elfogadja.

Egy tréning során megszámlálhatatlan élethelyzet fordul elő, melyek olykor másodpercenként követik egymást. Ezekben a helyzetekben az emberek a legkülönbözőbb arcukat mutatják. Ugyanaz az ember délelőtt angyalként, ebéd után pedig sátáni módon viselkedik. Nincsenek rossz emberek, csak az adott helyzet az egyik résztvevőből ezt, a másiból pedig azt hozza elő. Ezzel mi trénerek jó, ha tisztában vagyunk, ez alapelv. Ebből a megközelítésből sok rejtett dolog tárul a szemünk elé a csoporttal kapcsolatban.

Az emberi viselkedésről lehet és szokott is lenni véleményünk. Minősíteni és kategorizálni azonban szigorúan tilos, nem is hoz sokat a konyhára. „Éva olyan sportszerű vagy!” – mondja az egyik tréner a résztvevőnek, reagálva arra, hogy Éva a játék során segítette az ellenfél csapatát is (ilyen egyébként van). Az ilyen minősítés – bár első ránézésre pozitívnak tűnik – nem viszi előrébb a csoport fejlődését, legfeljebb Éva nyakába odakerül egy tábla, amire az van írva, hogy „sportszerű”.

Ehelyett ha megkérdezzük a csoportot, hogy mit tett Éva a játék közben, biztosan lesz valaki, aki elmondja, hogy „segített az ellenfélnek”, amit aztán a csoport tagjai különböző módon *értékelhetnek*. Lesz, aki balekságnak tartja majd, mert a versenyben értelemszerűen mindenki a saját csapata malmára akarja a vizet hajtani. És lesznek olyanok, akik a gesztust látják meg benne, úgy értelmezve Éva viselkedését, hogy felülemelkedik a hétköznapi harácson. A lényeg azonban az, hogy a *résztvevők maguk fogalmazzák meg* ezeket.

Mi van akkor, ha a résztvevők minősítik egymást. Ne minősítsük a minősítést! Trénerként mintát nyújtunk. Olykor direkt fel is hívhatjuk a résztvevők figyelmét a mi megfogalmazás-módunkra. Elegendő, ha a csoport maga ismeri fel azt, hogy a minősítés olyan öntőforma, amelyből, ha egyszer belefolyt valami, már nagyon nehéz kievickélnie. Akire a társak rárajkák a bohóc címkét, akkor is nehezen menekül, ha semmiféle tréfás nincsen abban, amit közölni szeretne a többiekkel. Végül: ha egyszer valamit „rossznak” könyvelünk el, az rossz is marad, hiszen rossz. A fejlődésre már nincsen esélye.

humanrobot

Néha minősít a tréner. Egy önmagát elitgimnáziumként meghatározó iskolában tartottunk tréninget tanárok számára. Az egyik feladat a jellegéből adódóan jól mérhető volt, ráadásul más korábbi tréningek résztvevőinek teljesítményével is jól összemérhető. A résztvevő pedagógusok nagyon alacsony színvonalon, valóban csapnivaló eredménnyel fejezték be a feladatot. Eddig még nem indokolta volna semmi a nyílt tréneri állásfoglalást, csak hogy a helyzet mögött jelentős, a csoport életét a hétköznapiakban is meghatározó motívumok húzódtak. „Ez az eredmény csapnivaló!” – mondtuk, ami nyomán néhányan megsértődtek. Éppen ezzel az érzellemmel tudtunk elkezdni dolgozni. A tréning végére a pedagógusok maguk fogalmazták meg, hogy elitiskolai tanárokként ugyan mindenki prémium munkát vár el tőlük, ám a körülmények sokszor gyalázatosak.

A lezárás során azt is megfogalmazták, hogy ők maguk is felelősek azért, hogy kiharcolják saját maguk számára a megfelelő körülményeket.

Tréning és a Zen

A szervezetfejlesztés a remélt jövő érdekében történik, de mindig a jelenben zajlik. A tréningnek mindig az a legnagyobb hozadéka, ami éppen *most* történik, amire talán emlékeznek később a résztvevők. A jövő voltaképpen soha nem jön el. Ha a csoport tagjaiként *most* megfogalmazzuk egymásnak és magunknak, amire a tréning által ráismertünk a hétköznapokból, az maga a szervezetfejlődés.

Nincsen a feladatoknak jó vagy rossz megoldása. Csak helyzetek vannak, amelyek azért történtek úgy, ahogyan, mert úgy történtek. Hogyan? Az egyik résztvevő szerint túl sokat foglalkozott a csoport egy problémával, míg a másik szerint éppen csak a felszínt kapargatták. Magunkat látjuk meg az egyes helyzetekben újra meg újra. Voltaképpen a tréning mi magunk vagyunk. Rossznak tartjuk az adott programot, mert kevés köze van ahhoz, amin tényleg dolgozni kellene? Ragyogó! Ezek szerint *felismertük*, mi az, amin valójában dolgozni kell. A tréning elérte a célját. Sose felejtsd el, hogy a tréner csak generálja a változást, csak előcsalogatja azt, ami már benned ott van.

Számomra mindig a legizgalmasabb az, hogy vajon felismerik-e a résztvevők, hogy önmagukat (esetlenségüket, tehetségüket, vágyaikat, undorukat, erejüket, kétségeiket) fedezik fel a másokban- Viszolygok a másiktól? Ő is viszolyog tőlem? Kiváló! Voltaképpen én ő vagyok, és ő én. A másik ember csak nekem másik, ő önmaga számára „én”. Minden egy egész. A szervezet része vagyok, hat rám a szervezet, egyben én is formálom azt.

Egy turbinákat gyártó óriáscég vezetői számára csináltam tréninget. Talán ez volt a legnagyobb hiba, amit addigi pályafutásom során elkövettem. (Azért írom, hogy talán, mert lehet, hogy másutt még nagyobb hibáztam, csak nem vettem észre.) A turbinagyár vezetői rendkívül leterhelt emberek, eredeti szakmájukat tekintve mérnökök voltak. Nagyon igyekeztek egyszerre megfelelni a saját szakmai etikájuknak és a külföldi tulajdonos elvárásainak. Tízen voltak, és egyikük sem volt közülük igazán vezető. A tréning során többször is hangoztatták, hogy ők mérnökök, noha a munkahelyen sok embert irányítottak. A tréning kimondott célja a vezetőképzés volt. Az utolsó szakaszban olyan feladatot kellett megoldaniuk, ami más tréningeken a levezetést és a biztos sikerélményhez jutást szolgálja. Ebben az esetben azonban nem ez történt. A megoldás olyan alacsony színvonalú lett, hogy nem mehettünk el mellette szó nélkül. A társammal azt a célt tűztük magunk elé, hogy olyan kérdéseket teszünk fel, melyeket megválaszolva, eljuthat a csoport a felismeréshez, hogy mint szervezet mi történt velük, mi vezethetett a kudarchoz. Nem sikerült. Másfél óra telt el azzal, hogy a csoport követelte tőlünk a konkrét feladat „jó” megoldását. Mi nem engedtünk, minden idegszálunkkal arra koncentráltunk, hogy a csoportot megtartsuk abban az állapotban, hogy ráismerjen a hétköznapjaira. Haraggal váltunk el egymástól, a fejlesztés további szakaszai megrekedtek. Ma már tudom, hogy a hibát nem ott követtük el, hogy nem mondtunk konkrét megoldást. Hanem ott, hogy nem vettük észre: a csoport nagyon is rádöbrent a saját hétköznapjaira, sőt a legtöbbek számára világossá és talán ijesztővé is vált a helyzet. Mi viszont úgy hagytuk a csoportot, s nem adtunk teret a levezetésnek.

humanrobot

Mindenkiből az jön elő, ami benne van. Egy tréning kimondott célja is lehet, hogy ezt felismerjék a résztvevők. Ez történt egy gimnázium tanári kara számára tartott tréning során. A pedagógusok a megelőző év során agyon lettek tréningezve. Az előkészítő interjúkban meg is fogalmazták, hogy nem sokat tudnak az általunk tartandó programról, mert az igazgató nem nagyon beszélt nekik erről, de abban biztosak lehetünk, hogy már torkig vannak a képzésekkel. A mi programunk végén a pedagógusok egy jelentős része dühös volt, egyesek kiabáltak, sokan összevesztek. Valóban az jött ki az emberekből, ami bennük volt: düh, ellenállás, felháborodottság. A tréner feladata, hogy a résztvevő eljusson a felismeréshez, mi az oka a dühének.

Számomra a tréning a **most**ról szól. Nem számít, hogy ki mit csinált korábban, milyen hibákat követett el vagy milyen érdemeket szerzett. A múltbéli helyzeteket amúgy is annyiféleképpen látjuk és értelmezzük, ahányan vagyunk. Ráadásul ahogyan az idő múlik, az emlékek is rohamosan torzulnak. Az sem számít, ki milyen pozícióból érkezik. A tréning a *most*ról szól, mivel a jövő soha nem érkezik el, a múlt pedig végképp a múlté. Az a fontos a tréningen, hogy most mi történik; hogy valaki mit mond, hogy a másik hogyan érzi magát, és a harmadik miként értelmezi ezt. Az számít, hogy az adott tréninghelyzetben valaki elmondja az értelmezését, vagy inkább úgy látja jónak, ha inkább hallgat.

Játék vagy vérre megy?

A tréningeken felbukkanó csoportjátékoktól a résztvevők egy része idegenkedik. Joggal. Hány olyan fejlesztőprogram van, ahol a csoportnak játszania *kell*, miközben a munkahelyen teljes a bizonytalanság, hogy egyáltalán megmarad-e például az állásuk. Egy tréning üzenete lehet éppen ez is: voltaképpen az egész élet egy játék, aminek egyetlen elemét sem szabad véresen komolyan venni. Feszült a csoport, mert össze fogják vonni a részlegüket egy másikkal? Mindenkinek joga van aggódnia emiatt. Olykor mégis el szoktam mondani a tréningen, hogy a csoport gondoljon csak bele egy pillanatra, hogy az Univerzumban létezik egy azzal együtt nem túl jelentős galaxis, hogy azt több milliárd csillag alkotja. A Tejútrendszeréről van szó. Ebben a galaxisban van egy – csillagászati léptékben – nem túl jelentős csillag, a Nap, ami körül kering egy bolygó, ahol van egy ország, amiben van egy város, amely városban üzemel egy cég, ahol össze fognak vonni két részleget.

Emellett minden pillanatnak jelentősége van a tréningen. Egyetlen pillanat sem fontosabb vagy kevésbé fontos, csak a mi értelmezésünk emeli ki egyiket a sok közül. A Zenetréningen szoktuk felhívni a résztvevők figyelmét arra, hogy még egy csörgődob vicces ütögetésének is jelentősége van. A résztvevőkön múlik, mit látnak meg az adott helyzetben. Mit visznek haza magukkal.

Játék vagy vérre megy? Ez a kérdés sok tréningen előkerül. A feladatok általában olyan játékok, amelyek a résztvevők beleélését igényelik. Mindenki tudja azt, hogy *játszunk*, és legkésőbb másnap este hazamegyünk. Ahhoz, hogy a hétköznapok világának egyik-másik mozzanatát felidézzük, mégiscsak olyan helyzetbe hozzuk a csoportot, hogy a résztvevők belefeledkezzenek a játékba. Valóban hajóskapitánnyá, túsztárgyalóvá, benzinkutassá kell válniuk ahhoz, hogy információkat tartogassanak, döntéseket

odázzanak el, akadályozzák egymást, vagy éppen áldozatot hozzanak a csoportért. Ahogyan az életben.

humanrobot

„Ez a helyzet nem életszerű” – mondja egy résztvevő. „A valódi életben megegyeztünk *volna*, ki mit csinál, és konfliktus nélkül öt perc alatt tökéletesen megoldottuk *volna* ezt a feladatot”. De hiszen a tréning is az élet egy szelete! Nincs olyan az életben, ami ne lenne az „élet” része. A tréning sem kivétel.

Nem hiszek azokban a szituációs játékokban, ahol kis kártyán szereplő instrukciók alapján kell a résztvevőknek egy szerepet eljátszaniuk. Hiába szól úgy az utasítás, hogy „te most egy gyermekeit egyedül nevelő cigány asszony vagy” vagy „egy multinacionális cég marketingigazgatójaként...” stb. Ettől még nem lesz valaki sem édesanya, sem marketingigazgató. A játék akkor jó, ha a szereplők tényleg elvesznek benne. Ha sikerült őket elvarázsolni. Félrecsúsznak az álarcok, és a csoport a mindennapi viselkedést produkálja. Aki a munkahelyen eltitkol fontos információt, az előbb-utóbb itt is ezt teszi majd. Aki a hétköznapi életben mindent feláldoz a csoport sikeréért, az a tréningen is beveti magát; sokszor idő előtt el is fárad – jó lehetőség arra, hogy a kiégés témája kerüljön a fókuszba.

Az emberek nem mindig szeretnek feltárukozni mások vagy önmaguk előtt. Vannak vezetők, akik nem önfeledt játékként tekintenek a tréningre, hanem egy olyan helyzetet látnak benne, ahol bohócot csinálnak magukból a beosztottaik előtt. A jó tréning a vezetőt és a beosztottat egyaránt helyzetbe hozza. A vezetők inkább lehetőséget fedeznek fel a játékban arra, hogy esendőségüket feltárva hitelességük növekedjen az embereik előtt. A beosztottak pedig végre fesztelenül tévedhetnek a vezető szeme láttára; sőt lehetőségük nyílik arra, hogy a főnök a gyengeségeik kontrasztjában új oldalukat is meglássa.

A legjobb tréning nem erőlteti a játékot. Nem erőltet semmit. Ha nem oldódnak fel a résztvevők, akkor *ezzel* a helyzettel kezd valamit. A tréningnek nincs dolga a pátozzal. Ettől marad játék.

Hogy érezted magad?

Ugye emlékszünk még azokra a pillanatokra iskolaéveinkből, amikor egy intő vagy egész osztály előtti megalázás után kellett nekiállnunk az igeragozást megtanulni. Vajon mennyire volt hatékony ez a tanulás?

A közérzetünk, a vágyaink, az érzelmeink döntően befolyásolják a tanulási folyamatainkat is. A közérzet fontos a tanulás szempontjából. Nem feltétlenül a *jó közérzet* elérése a cél. Valamiféle hiányérzet kiváló alapja lehet a tanulásnak, kiváltképp akkor, ha meg tudjuk fogalmazni, hogy *minek* érezzük a szükségét.

Minden tréningnek feladata az érzelmek kezelése és az is, hogy felszínre hozza azokat. Tapasztalataim szerint az egész tréning során (de egy-egy szakaszán belül is) az a legcélravezetőbb, ha

1. legelőször az érzelmek szavakba öntése történik meg, majd

2. a történetek közös megbeszélése, végül
3. a tapasztalatok átfordítása a hétköznapi világára vonatkozóan.

Ha ezeket az elemeket tartalmazza egy tréning, akkor majdnem mindegy, hogy raftingolnak-e vagy zenét csinálnak a résztvevők. A tevékenység ugyanis csak apropó. A lényeg, hogy hogyan érzik magukat a résztvevők, és hogy a történeteket magukban vagy közösen elemezve haza tudnak-e vinni magukkal valamit.

Elkövettem már azt a hibát, hogy nem fektettem elegendő hangsúlyt egy gyakorlat után arra, hogy felszínre kerüljön, ki hogyan *érezte* magát. Siettem. Ez gyorsabban visszaütött, mint gondoltam volna. Hiába akartam átugrani ezt a részt, lehetetlen volt a kialakult helyzet objektív megbeszélése, mert bár kimondatlanul, de érezhetően ott bujkált valami a résztvevők között.

Amúgy is nehezebben szoktuk csoportban – gyakran önmagunk számára is – megfogalmazni, hogy milyen érzések munkálnak bennünk. „Nem baj, lenyelem ennek az ügyfélnek a hepciáskodását, mert jövőre úgymint csoportvezető leszek”. De milyen áron? „Most kibírom, hogy az alkalmazottaim szórakoznak velem, mert ebben a hónapban kétszerese lesz a bevételük a tavalyinak.” Tényleg erre vágytál?

A munka világa, az üzlet nem csak a pénzről szól. A pénzzel amúgy sem lehet semmit kezdeni, legfeljebb birtokolni. Bár ha a pénz birtoklása az egyedüli célod, még akkor sem tudod a saját érzéseidet (mohóság, félelem) figyelmen kívül hagyni. A munkanapok élményei – legyenek azok rosszak vagy jók – szegélyezik karrierünk évtizedes útját, akárhova vezessen az.

Brainstorming

Hatékony módszer. Éppen ezért sokan sokszor nyúlnak hozzá, ami pedig a leértékelődéséhez vezethet. A lényegét mindenki tudja: egy probléma megoldásához csoportosan összeszedni minél több ötletet. Mégis, mindig tisztázni kell a szabályokat. Mi trénernek sokszor csináljuk azt, hogy megkérdezzük a résztvevőket, ismerik-e a brainstorming szabályait: „Persze! Gyerünk! Csináljuk! Ne húzzuk már ezzel az időt!” – érkezik a válasz. És mindig előfordul, hogy

- elfelejtik a résztvevők írni az ötleteket,
- minősítik egymás ötleteit,
- cenzúrázzák magukat,
- nem jelölnék ki egy moderátort, aki mederben tartja a beszélgetést.

Én a következőket javaslom az érintettek elé tárni: a moderátor a brainstorming elején ismerteti a témát, s törekszik arra, hogy minden résztvevő akarjon megszólalni és meg is szólalhasson. Fontos, hogy az ötletelésben résztvevők építsenek a korábban elhangzottakra, továbbá az elhangzott ötleteket valaki írja fel egy mindenki által jól látható táblára, lehetőleg abban a formában, ahogyan elhangzottak.

Nincsen jó és nincsen rossz ötlet. Ez a lényege a brainstormingnak. A moderátornak – néhány más dolog mellett – az a feladata, hogy fenntartsa minden résztvevő élénkségét, folyamatosan emlékeztetve őket, hogy senki nem minősítheti a másik ötletét.

Soha nem a kézenfekvő ötlet bizonyul a legjobb ötletnek. „Nem arról van szó, hogy rossz döntéseket hozol, hanem pont arról, hogy jókat! Mindig az előttünk álló tények alapján próbálunk ésszerűen dönteni. Az ésszerű döntésekkel csak egy nagy baj van, mégpedig az, hogy mindenki arra törekszik” – írja Paul Arden ? *Gondolkodj fordítva!* című könyvének 21. oldalán. (Az ötletekkel és kreativitással kapcsolatban csak ajánlani tudom a provokatív formában, kevés szöveggel, gazdag vizuális világgal megjelent kötetet.)

Mikor születnek a legjobb ötletek? Legjobb ötletek? De hiszen az előbb éppen azt írtam, hogy nincsen jó és rossz ötlet. Ezt fenntartom, de állítom, hogy ha utólag visszatekintesz egy csoportos ötletelésre, akkor fogod látni, hogy vannak messze kimagaslóak. Ezek az ötletek akkor születnek, amikor például a moderátor már lezárni igyekszik a brainstormingot. Akkor születnek, amikor lazább a fegyelem, amikor a résztvevők közül ketten-hárman nevetgélnek, csak úgy, félig-meddig poénból mondogatnak ezt-azt. A legjobb ötletek éppen a brainstormingra vonatkozó szabályok kisebb áthágásakor születnek. Neked ezeket a pillanatokot kell elkapnod, s igyekezni nem túlszabályozni a többieket. Hiszen célod a legjobb megoldás megtalálása, nem egy fegyelmezetten lezajló brainstorming-esemény kipipálása.

Mire nem használjuk a brainstormingot? Döntések meghozatalához. „Na, szerintetek mi legyen a béremeléssel?” „Mit gondoltok, legyünk-e tagjai az országos szövetségnek?” Ezek olyan döntések, amelyeket a vezető hoz meg – egészen természetesen kikérve a beosztottaid véleményét. De a brainstorming nem ennek a véleménynyilvánításnak a terepe, és nem is a demokratikus vitáé.

Miért ülünk körben?

Szinte függetlenül a tréning programjától, sokszor azt tapasztalhatjuk, hogy a résztvevők időnként leülnek körbe, és úgy beszélnek meg, amit meg akarnak beszélni. De miért nem a tréner beszél, míg a résztvevők jegyzetelnek?

Természetesen vannak ilyen részek is. Saját munkám során fontosnak tartom az úgynevezett frontális elemeket is, vagyis azokat, amikor a tréner egyszerűen elmondja a magáét, a résztvevők pedig figyelnek, esetenként jegyzetelnek is, vagy vitatkoznak vele. Ilyenkor egyébként jobb, ha a tréner feláll, kimegy a falra felragasztott flipcharthoz, arra rajzol, picit sétál.

Ezeket a részeket leszámítva azonban a tréning egy *közös* tanulási folyamat. Maga a tréner is tanul. És te, aki résztvevő vagy, aktívan alakítod a tréninget, ahelyett, hogy elszenvetnéd azt. A tréner a tanulást serkenti, de nem a tudás letéteményese. Ez a lényege a tréningnek: a résztvevők *maguk* ismernek fel helyzeteket, és nem a tréner mondja el a „jó megoldást”. Nem is biztos, hogy van „jó megoldás”, és az sem biztos, hogy egyetlen „jó megoldás” van csak az adott helyzetre.

A résztvevők elhelyezkedése döntő a tanulás szempontjából. Az iskolában a tanulók egymás mögötti sorokban ülnek, a tanár pedig velük szemben ül, de inkább áll. Ennek az elhelyezkedésnek az az üzenete, hogy a tanár az, aki megmondja a tutit, egyben ő az, aki beszél, a diákok pedig hallgatják őt, s csak akkor szólalnak meg, ha a tanár *kérdezi* őket; és akkor is leginkább a tanárral beszélgetnek, egymással nem.

A tréningen alkotott körben **mindenki egyenlő**. Nem egyforma, hanem egyenlő. Bárki megszólalhat (lásd még a beszélgetések moderálásáról szóló részt), nincs senkinek kiemelt szerepe. Arthur király lovagjaival egy asztal körül *körben* helyezkedett el, így akarva kifejezni azt, hogy senkinek nincsen kiemelt szerepe.

Miért nincs asztal közepén? Hogy senkinek se legyen módja elbújni, a testét elfedni. Figyeld meg, ha van asztal egy ilyen vagy hasonló helyzetben, mindig vannak olyanok, akik közelebb ülnek hozzá, és olyanok, akik valahogy kijjebb kénytelenek csúszni. Ez pedig ismét az emberek közötti pozícióbeli vagy hatalmi különbséget erősítheti.

Többször előfordult már velem tréningeken, különösen alacsonyabb társadalmi státuszú résztvevők esetén, hogy az előre körbehelyezett székek rendjét valaki megbontja, s egy második sort képezve ül be az „igazi résztvevők” mögé. Ilyenkor megkérdezem az embereket, hogy részt vesznek-e a tréningen. A válasz persze *igen*, így már meg tudom kérni őket, hogy foglalják el valódi helyüket – a körben. Nem mozizunk egy tréningen! Aki bent van a teremben, az részt is vesz a munkában.

humanrobot

„István vagyok, alkoholista” – sok tréningen van egy tréfáskedvű résztvevő, aki így kezdi a bemutatkozást, utalva ezzel a mind közismertebbé váló anonim alkoholistaklubok körben ülős beszélgetéseire. Akárhol is alkalmazzák ezt a térelrendezést, a lényeg az, hogy mindenki mindenkit egyformán jól láthat, anélkül, hogy forgolódnia vagy a nyakát nyújtogatnia kellene.

7 pontban az iskolai oktatásról

Az alábbiakban bemutatom azt a hét érvet, amelyek meggyőztek arról, hogy érdemes felkínálnunk a tanulás alternatív útjait gyerekeknek és felnőtteknek egyaránt. Azt hiszem, hogy alábbiakat már az ókori görögök is tudták, mégis szükséges újra felfedeznünk. Tapasztalataim gyökerei saját általános iskolai tipródásaimnál keresendők, érveimet pedig az elmúlt tizenöt év során végzett iskolakutatási munkáim, valamint a különböző magyar, osztrák és cseh felsőoktatási intézményekben való oktatói és vezetői tevékenység szolgáltatja. Nem melleleg, van két lányom, akiken keresztül mint szülő vagyok érintett az intézményes oktatásban.

1. „Az iskola az életre akar felkészíteni”, noha az iskola maga az élet. Azért tartom abszurdnak ezt a megközelítést, mert mire a gyerekek bekerülnek az iskolapadba, már nagyon sokat éltek. Az iskola természetesen sokat ad nekik, de elsősorban nem a tanított ismereteken keresztül, hanem a sokszor szándékolatlan mikromozzanatok által. Az iskolában izleljük meg az intézmények világát.

2. „Nincs idő, haladni kell az anyaggal”, pedig a nap mindenütt huszonnégy órából áll, és ebbe a huszonnégy órába pontosan annyi fér bele, amennyi huszonnégy órába belefér. „Nálunk a gyerekek már karácsonyra olvasnak” – nyilatkozta sugárzó arccal a

büszke elsős tanító néni egy kutatásom során. De hát miért kellene éppen karácsonyra olvasnia egy gyereknek, amikor nyilvánvalóan egész életében fog majd olvasni? És mi van azokkal a gyerekekkel, akik előbb vagy később jutnak el oda, hogy olvasni tudnak? Ők akkor nem normálisak? Mi az, hogy (tan)anyag? Miért pont azok a dolgok szerepelnek benne, amik, és miért annyi, amennyi? Ha mindannyian évtizedek óta tudjuk, hogy a II. világháború utáni (páratlanul izgalmas) időszakot felölelő történelemleckékre majd nem lesz idő, miért nem csippentünk le a görög kori tengeri csatákból vagy a huszitákból? Száz év múlva éjfélig is bent ülnek a dédunokáink az iskolában, mert addigra már olyan hosszú lesz a történelem?

3. „Ne szóljunk még a szülőknél, hogy valami változni fog, nem akarjuk mi riogatni őket”, pedig minden anyukának és apukának joga van azonnal tudnia arról, mi történik abban az intézményben, ahol a gyereke a nap legnagyobb és legaktívabb részét tölti. (A nagyobbik lányom óvodájában változás történt, elment a régi óvónéni, és egy újat vettek fel helyette. Ezt onnan tudtuk meg, hogy egyik reggel bemutatták az új óvónénit nekem is meg a lányomnak is. Noha az óvoda már egy hónapja tudott a változásról. Csak éppen nem akartak riogatni. Viszont nem találták az alkalmas embert a régi helyére. Mi lett volna, ha szóltak volna nekünk, szülőknél? Hát ha mi is tudtuk volna valakit ajánlani.) Miután Csernobilban megtörtént a tragédia, az akkori szovjet kormány három hétig húzta a híradást, noha ezen idő alatt rengeteg technikai, szakmai segítség érkezhett volna külföldről is. Végül csak kiderült a dolog. Az általam jobban ismert cégek között is szép számmal fordul elő ilyesmi: inkább nem szólunk, inkább húzzuk-halasztjuk, nehogy pánik törjön ki. Nehogy kiderüljön, hogy valaki hibázott.

4. „Az oktatás tantárgyakon, órakereteken, évfolyamokon belül zajlik”, pedig a világ koránt sem tantárgyakból áll, az emberi érdeklődés nem pontosan negyvenöt percig tart, majd lankad le hirtelen és vált át újabb *tantárgy* iránti érdeklődéssé tíz perc elteltével. És a gyerekek sem a születési dátumuk szerint nyílnak meg egyik vagy másik téma vagy módszertan iránt.

5. „Oktatás és nevelés” egymástól elválasztva zajlik, noha az egyik elválaszthatatlan a másiktól. Az iskola minden pillanatban nevel, akár oktatás zajlik, akár vizsga, akár fegyelmi eljárás, akár a szünetben beszélgetnek vagy nem beszélgetnek a tanárok a gyerekekkel. Sokan próbálják meg az erkölcsöt, a toleranciát, az állampolgári aktivitást vagy akár az istenhitet tantárgyi keretek között oktatni. Pedig az iskola az első perctől üzen ezekben a témákban, csak meg kell figyelniük, hogyan. „Ha még egyszer zsidózol, fiam a szünetben, kirugdosom a fogaid!” – nevel toleranciára egy dunántúli elitgimnázium történelemtanára.

6. A továbbtanulás, az osztályzat, a megszerzett tudás elsősorban a gyerek családi háttérétől függ, pedig az iskolának éppen az lenne a feladata, hogy azok számára is tudást, magabiztosságot, perspektívát nyújtson, akiknek családi háttérük miatt kevesebb az esélyük ezek megszerzésére. Számos kutatás egyértelművé teszi, hogy a megszerzett osztályzatok, valamint az, hogy a gyerekek milyen típusú felsőbb iskolában tanulnak tovább (egyáltalán, továbbtanulnak-e) leginkább a család anyagi háttérének, a szülők iskolai végzettségének és nem az iskolának áll vagy bukik. Én azt tapasztaltam egy országos kutatásban, hogy a gyerekek *tudása* (vagy éppen annak hiánya) is ez utóbbi következménye. Akkor mi az iskolai oktatás hozzáadott értéke a gyerekek tudásához?

7. Az iskola osztályozza a gyerekeket, noha inkább visszajelzést kellene adnia nekik arról, hogy mi volt az értékes a munkájukban, és mely területeken kell fejleszteniük önmagukat. Mire ad egyest például a pedagógus? Arra, hogy nem írta meg a gyerek a

leckét? Ez az egyes nem inkább a szülőknél szól, akikben nincsen elegendő aspiráció, hogy otthon átvegyék a tanár által delegált feladatot és továbbgyötörjék a gyerekeiket? Az egyes nem a tanárnak önmagának szól, aki végtére is nem tudta megtanítani a gyereket? Vagy nem tudta érdekeltté tenni abban, hogy elsajátítsa az adott tananyagot? A két világháború között „proletár jeles”-nek hívták az elégséges érdemjegyet. Ez a számomra egyébként bántó hangzású szleng-kifejezés tökéletesen adja vissza a kor társadalmi viszonyait- De sajnós napjainkét is: az alsó rétegek gyermekei számára az elérhető maximum az elégséges (ha tetszik, a kettős) osztályzat.

Mi volt a jó, és mi volt a...?

Az okos a más kárán tanul. Egy frászt! Legjobb esetben is a saját kárunkon tanulunk, de abból sem biztos. Hányszor és hányszor követjük el ugyanazt a hibát életünk során újra meg újra. Mi történne akkor, ha abból tanulnánk, amit jól csináltunk? Semmi. A világ végképp nem dől össze, pusztán annyi történik, hogy nem csak kellemes érzések vannak bennünk, de rádöbbenünk valami értékesre, ami velünk kapcsolatos.

A hajdani-Oszták-Magyar Monarchia országaiban – Magyarországon pedig különösképpen – fontos lenne, hogy az emberek azt is ki tudják mondani, hogy mi az, amiben jók, mit csinálnak jól, s *milyen értékeik vannak*. Miért kéne a hétköznapi zajlásnak, a munka világának abból állnia, hogy azt soroljuk, mi az, amiben *még* gyengék vagyunk? (Egyáltalán: mi van akkor, ha nem kezdünk semmit azzal, amiben nem vagyunk kiválóak? „Nem megy Pistikének a zongora? Akkor gyakoroljon többet!” Csakhogy Pistikének azért nem megy a zongora, mert utálja, akkor meg inkább hagyja abba, ne kínozzák tovább!)

Nem kell ellentéteket gyártani egy tréningen. „Jó” és „rossz” helyett beszélhetünk értékesről, és ha a csoport hasznára válik, megfogalmazhatja a fejlesztendőket. Egy tréning érdeme, ha képes megvilágítani a résztvevők számára azt, hogy miben jók, és mi az, ami *fejlesztendő*. Ez azonban nem vagy nem elsősorban a tréner dolga. Ő egy helyzetet teremt, mely alkalmassá teszi a csoportot arra, hogy a tagjai elgondolkozzanak a fentiekben, néha megfogalmazzák azt. Nem kell feltétlenül fejleszteni is az együttműködést vagy a koncentrációt vagy a tervezést vagy a vészforgatókönyv kidolgozását. Ezt nem is várhatjuk el egy, kettő vagy három naptól. Azt viszont igen, hogy a résztvevők számára világossá váljon, hogy melyek azok a területek, amelyeket fejleszteniük kell. Vagy ha már évek óta nem fejlesztik, akkor annak mi az oka. Ahhoz, hogy döntést tudjanak hozni arról, hogy valóban neki is veselkednek a fejlesztésnek, a problémákat a felszínre kell hozni.

„Én mindig rossz voltam matekból” – menti fel magát egy számolást is magába foglaló feladat alól az egyik tréningrésztvevőnk. „Én rosszul rajzolok” – zárja le a dolgot egy másik. Mi az, hogy rosszul rajzol valaki? Hogyan lehet rosszul rajzolni? Mit jelent az egy komplex élethelyzetben – a tréning ilyen, a munkahely világa ilyen – hogy valaki „rossz volt matekból”? Azt gondolom, ezek bélyegek, amelyek az idő múlásával mentséggé nemesülnek. Felmentéssé az alól, hogy továbbmenj az úton.

humanrobot

Van-e értelme „rossz”-ról beszélnünk? Ha valami „rossz” minősítést kap, az rossz. Készen vagyunk, lezártuk a dolgot, a valamit elkönyveltük „rossz”-nak, nincs mit tenni. Mi már csak ilyenek vagyunk. Pont. El kell-e vágnunk annak a lehetőségét, hogy az érintettek fejleszthessék magukat. Mit nyerünk azzal, ha a fejlesztendőkhöz sorolunk bizonyos területeket?

3. rész: Profit

Hatékonyság? Versenyképesség? Profitabilitás!

A vezetők sokszor törekszenek szervezetük hatékonyabbá tételére. A szolgáltatók sokszor állnak elő azzal az ígérettel, hogy a munka hatékonyabb lesz. De mit értsünk hatékonyság alatt?

Az üzleti szektorban, de a non-profitok világában, sőt napjainkban az iskolák körében is gyakorta használt bűvös szó a *versenyképesség*. Sok tréning a versenyképesség növelését célozza, sikerrel. De kivel versenyez a cég, a non-profit szervezet vagy az iskola?

Egy vállalkozás esetében a *profitabilitás* felől kell megközelítenünk minden szervezetfejlesztést célzó törekvést. Minden cég azért jött létre, hogy hasznot termeljen a tulajdonosok számára. Előbb vagy utóbb, de egy vállalkozásnak profitábilisnak kell lennie. Nem elhanyagolható, de másodlagos kérdés, hogy milliárdos alaptőkével vagy egy családi kassza megtakarításaiból jött-e létre a vállalkozás; hogy sok kutatást és egyedi fejlesztést, jelentős beruházást igénylő tömegárucikket vagy egyedi igényeket kielégítő szolgáltatást nyújt-e a cég. Működésének értelmét egyedül a profit adja meg. Ha ez nem így van, akkor miből működik?

Lehet a vállalkozásod alacsony hatékonyságú, dolgozhat benne sok olyan ember, akinek felesleges a munkája vagy akik kizsákmányolva érzik magukat, lehet a „versenyben” a sokadik helyen szerepelni. Ha a céged így is profitábilis, akkor nincsen szükséged a szervezet fejlesztésére.

Verseny? A cégek nincsenek versenyben. A piac mindig is volt és van – cégek születnek és elhalnak. Vagy fennmaradnak, mert fenntarthatóak, vagy pedig eltűnnek, mert nem fenntarthatóak. Verseny csak rövidtávon létezik: egy projekt egy ajánlat erejéig valóban versenyez a céged egy másikkal, s a szervezet minősége, uram bocsá’, hatékonysága befolyásolja, hogy tudtok-e kedvező(bb) árat, határidőt ajánlani, s azért megéri-e megcsinálni az adott munkát. Hosszú távon azonban nincsen verseny. Mindössze *ezt* a szót használod jobb híján. Egy picike kínai vendéglő és egy ötcsillagos hotel hatalmas étterme nem versenyeznek, simán megélnék egymás szomszédságában. Léteznek olyan tréningek, ahol a résztvevő döntéshozók újragondolják cégük egész üzleti stratégiáját, mely nyomán olyan rést találnak maguknak a piacon, ami által nem is kell versenyben érezniük magukat. Olvasd el a kék óceán stratégiáról szóló könyvet!

Egy iskola, egy non-profit szervezet vagy egy közcélú vállalat (csatornázási, elektromos művek) esetében valóban más a helyzet. Profitabilitás helyett fenntarthatóságról kell