

A PILOT PROGRAM MÓDSZERTANA

MEGRENDELŐ: Vasutasok Szakszervezete

Projekt kódja: GINOP-5.3.5-18-2018-00052

Projekt címe: A munkaerőhiány lehetséges kezelési módjai a szállítási ágazatban

SZÉCHENYI 



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

A munkaerőhiány lehetséges kezelési módjai a szállítási ágazatban

A PILOT PROGRAM MÓDSZERTANA

A GINOP-5.3.5.-18 számú

„Munkaerőpiaci alkalmazkodóképesség fejlesztését célzó tematikus projektek” című
konstrukción belül

Összeállította:

Dr. Balázs László

Tartalomjegyzék

Tartalomjegyzék	2
Bevezetés.....	4
A kutatási tanulmányban megfogalmazott problémák összegzése	6
Adatszolgáltatás	6
Kérdőív összegzése	7
Javaslattétel.....	8
Munkahelyi tanácsadás módszertana	11
Bevezetés.....	11
Az információnyújtás, mint a tanácsadó alaptevékenysége	11
A pályák ismerete, mint az információ alapja	12
Az üzleti tanácsadás fogalma, célja	13
A tanácsadásban alkalmazott módszerek bemutatása	14
A tanácsadási modellek	14
Tanácsadási típusok.....	16
A csoportos tanácsadás	16
Az egyéni tanácsadás folyamata	19
Az egyéni tanácsadás lépései	19
Tréningek módszertana.....	24
A tréningek általános jellemzői	26
Hagyományos és tapasztaláson alapuló oktatás.....	28
A tréneri szerep	29
A csoport önállósága és közös felelősségvállalása	31
A "négydimenziós" tréner	31
Milyen a megfelelő trénerstílus?.....	32
Tréningen alkalmazott munkaformák, technikák.....	34
A coaching módszertana	37
A coaching fogalma	37
A coaching célja	38
Kérdezéstechnika	39
A coaching (tréning) folyamata	41
Érzelmi intelligencia és coaching	42
Az érzelmileg intelligens coach.....	42
Érzelmileg intelligens coaching	45

E-learning tananyag fejlesztés módszertana.....	48
A felnőttoktatás és az e-learning kapcsolata.....	48
Life Long Learning.....	48
A képzés fogalma.....	48
Az online, e-learning oktatás.....	49
A gazdasági társaságok, gazdálkodó szervezetek e-learning lehetőségei.....	51
Az online oktatás előnyei	52
Az online oktatás hátrányai	53
Online oktatások SWOT analízise	54
Online tananyagok kialakításának intézményi szintű módszertani kérdései	55
Technikai kritériumok.....	56
Polimédia.....	57
Mellékletek.....	61
1. melléklet: E-learning tananyag elégedettségi kérdőív	61
2. melléklet. Tanácsadással kapcsolatos elégedettségi kérdőív	62
3. melléklet: Résztvevői elégedettségi kérdőív - tréning	63
4. melléklet: Résztvevői elégedettségi kérdőív – coaching	64

Bevezetés

A munkaerőhiány előidézéseinek többféle összetevője lehet, amelyeknek egyéni és együttes hatását is érdemes vizsgálni. A korábban elkészített háttér tanulmány keretében részletesen elemeztük e tényezőket és környezeti hatásokat. Kifejezetten a szervezeti, ágazati döntések hatáskörébe tartozó területek feltárására és megoldására fókuszáltunk, valamint az emberi erőforrás állomány fluktuációs elemzésére, korfaelemzésére. A munkaerőhiány lehetséges okai között számos általános tényező azonosítható ipartágtól függetlenül: demográfiai folyamatok változása, bérek alakulása, oktatási rendszer kimeneteire épülő belső képzési struktúra fejlettsége, gyenge országon belüli munkaerő mobilitás, fluktuációs hatások.

A KSH adatai alapján megállapítható, hogy leginkább a feldolgozóipar, az IT, a kereskedelem, a vendéglátóipar, az egészségügy és az építőipar területén mélyült el a munka-erőhiány Magyarországon 2013 és 2017 között. Jelentősen nőtt a betöltetlen álláshelyek száma továbbá a *szállítmányozás és raktározás*, illetve a szakmai, tudományos és mű-szaki területeken is. Mivel a versenyszférában jelenlévő vállalatok közül évről évre egyre többen a munkaerőhiányt jelölik meg a növekedés legfontosabb akadályának (a feldolgozó-iparban a cégek 80%-a, az építőiparban 60%, a szolgáltató szektorban 40%), egyre nagyobb hangsúlyt fektetnek a munkaerő-piaci állapothoz való alkalmazkodásra. A legtöbb-ben csökkentették a felvételi követelményeket és a mobilitást elősegítő intézkedéseket tettek (lakhatási támogatás, munkáltató által biztosított bejárési lehetőség különjáratokkal). Jellemző viszont, hogy azok a munkavállalók, akik hajlandóak családjuktól távol dolgozni, inkább egy külföldi célállomást választanak.

Látható, hogy a munkaerőhiány nem csak a szállítási ágazatban, hanem az országban és Európában is komoly problémát jelent. Kiemelendő, hogy a szállítmányozási ágazatban még csak most kezdődött el az a folyamat, amely a vendéglátásban, az egészségügy területén vagy a kereskedelemben már jóval korábban megindult. Éppen ezért a kutatás által előkészített intézkedési tervek prevencionális jellege kiemelten fontos alternatív képzési, oktatási, fejlesztési és foglalkoztatási formák erősítésével.

Az elkészült háttér tanulmányban megjelenő kihívásokra való reflexió érdekében a projekt keretében az alábbi tevékenységeket vállalta fel a megvalósító:

1. munkaerő piaci tanácsadás,
2. tréningek tartása,
3. coachingok, csoport coachingok tartása,
4. képzés/átképzés.

Jelen dokumentum, a Pilot program módszertanának összefoglalására vállalkozik oly módon, hogy rövid áttekintést ad a háttér tanulmány kutatásainak eredményeiről, majd összegezi a vállalt

tevékenységek megvalósításához szükséges módszertan elméletét, biztosítva a megvalósítás szakszerű kivitelezését. Mindezek alapján a tanulmány öt tematikus egységből áll:

1. A kutatási tanulmányban megfogalmazott problémák összegzése
2. Munkahelyi tanácsadás módszertana
3. Tréningek módszertana
4. Coaching módszertana
5. E-learning tananyagfejlesztés módszertana

A kutatási tanulmányban megfogalmazott problémák összegzése

A háttér tanulmány négy tematikus egységet foglalt magában. A szakirodalmi áttekintés részletesen tartalmazta a közszolgálat, közlekedéspolitikai fogalomrendszerét és viszonyát; a munkaerőhiány okainak, jellemzőinek és a lehetséges megoldásoknak a taglalását; a szakképzés jelenlegi rendszerének bemutatását, történeti fejlődését; a felnőttképzés e-learning alapú oktatásának meghatározó mozzanatait; valamint az alternatív foglalkoztatási módszerek bemutatását. Az anyag három forrásból gyűjtött adatokat, melyek eredményeit értékelte: a bevont szervezetek adatszolgáltatása előre egyeztetett adattáblák alapján; kérdőíves adatfelvétel munkavállalók körében; mélyinterjúk készítése a bevont vállalatok humánvezetőivel. Az alábbiakban a háttér tanulmány „Összefoglalás, javaslat tétel” fejezetét közöljük, bemutatva azon problémaköröket, melyekre a vizsgálatok rávilágítottak, valamint a megfogalmazott javaslatokat, melyek egy lehetséges feloldását jelenthetik a munkaerőhiány kezelésének.

Adatszolgáltatás

A vizsgált szervezetek által biztosított adatok elemzése számos olyan információt szolgáltatott, melyek érdekesek a tovább gondolásra. A következőkben szervezetenként egy-egy a munkakörök biztosítását érintő kérdésre hívjuk fel a figyelmet, javasolva a fiatal munkaerő toborzás fókuszának kiterjesztését az alább említett szempontok mentén.

A GYSEV Zrt. esetében jól látható, hogy a legnagyobb foglalkoztatási csoportok – a mozdonyvezetők (8,7%), a vezető jegyvizsgálók (5,2%), a műszerészek (4,7%), a járműszerelők (4,5%) és a takarítók (4,2%) – mellett számos olyan munkakör van, amit csak 2-3 személy tölt be. Ezeknél a helyettesíthetőséggel esetenként probléma lehet: gépészeti szakértő, gépészeti szakelőadó, gépészeti szakmunkás. Emellett a munkavállalók átlagéletkora is jelzés értékű több munkakör esetében. A férfiak 60 év feletti aránya 13%, a nyugdíjba vonulásuk esetén az utánpótlás biztosítására fel kell készülni. Különösen két szakma, a járműszerelők és műszerészek esetén várható viszonylag nagyszámú kilépés ez okból a következő években.

Az RCH Zrt-nél a munkavállalók jellemzően 40 év felettek, a legtöbben 50 és 60 év közöttiek. A munkavállalók 10%-a van a nyugdíjba vonulást megelőző életkori övezetben. Ők főleg férfiak. Kiemelendők az árukezelő kocsivizsgáló és az állomási operatív koordinátor munkakörök, melyek ellátásáról hamarosan gondoskodni kell.

A Volánbusz Zrt-nél az állomány egésze inkább öregedő, zömében középkorú. Közel 2400 dolgozó fog életkora alapján a közeljövőben nyugdíjba vonulni, az utánpótlás biztosítani kell a munkakörükben. Főleg néhány nagy létszámú, főleg férfiak által betöltött munkakör érintett: autó villamossági szerelő, karosszéria lakatos, forgalmi szolgálattevő, autó-szerelő.

Kérdőív összegzése

A GINOP-5.3.5-18-052 azonosító számú „a munkaerőhiány lehetséges kezelési módjai a szállítási ágazatban” című projekt keretben a szállítási ágazatban dolgozó munkavállalók körében készült kérdőíves kutatás 282 válaszadó részvételével. A vizsgálat keretében az Észak-alföldi és a Nyugat-dunántúli régióban mértük fel az érintettek véleményét és meglátásait a szervezetüknél tapasztalható munkaerőhiány mértékéről, jellegéről, valamint a munkaerőhiány lehetséges kezelési módjairól.

A kérdőívet kitöltők zömében férfiak voltak, emellett legtöbben szakiskolai, vagy szakközépiskolai végzettséggel rendelkeznek. A felmérésben a szállítási ágazatot legnagyobb arányban a járművezetői, a forgalmi és a műszaki-karbantartási pozíciókban dolgozók képviselték.

Összefoglalva a kutatás legfontosabb eredményeit azt találtuk, hogy a szállítási ágazat vonzó pálya és kielégítő munkahely a munkavállalók számára. A vizsgálatban résztvevő munkavállalók jellemzően tudatosan indultak a szállítási ágazat irányába, emellett az anyagi szempontok voltak azok, amelyek a szakma- és munkahelyválasztást leginkább befolyásolták. A résztvevők összességében szeretnék hosszú távon, a jelenlegi munkahelyükön és szakmájukban dolgozni, ugyanakkor a munkakörök közül a járművezetők voltak azok, akik leginkább elkötelezettek a munkájuk és a szervezetük iránt. A kutatásba bevont két régió közül az Észak-alföldi résztvevők voltak azok, akik pozitívabban viszonyulnak a jelenleg végzett munkájukhoz az ágazatban.

A válaszadók többségében elégedettek a jelenlegi munkakörükkel/pozíciójukkal, különösen az idősebb korosztály, emellett a kutatásba bevont szállítási ágazatban dolgozók korábban megszerzett tanulmányai, ismereti javarészt megfelelnek a jelenleg betöltött munkakörüknek és feladataiknak.

A munkahellyel való elégedettséget jól tükrözi, hogy az érintettek ajánlanák-e azt ismerőseiknek, barátaiknak. Az eredmények alapján elmondható, hogy többnyire szívesen tennék ezt a felmérésben részt vevő válaszadók, azonban az életkor előrehaladtával egyre kevésbé javasolnák közvetlen környezetük számára az általuk végzett állást és a szervezetüket.

A jelenleg betöltött munkakörhöz szükséges szakmai ismeretek naprakészségével, a képzések időbeni hosszával, minőségével és hatékonyságával kapcsolatban azok hatékonyságának növelését és időbeni optimalizálását igényelnék az ágazat dolgozói.

A fiatalok és/vagy az újonnan belépők beilleszkedését a felmérésben résztvevők zöme nem látja problémásnak, ugyanakkor nem elhanyagolható az sem, hogy a résztvevők hatoda szerint egyáltalán nem megoldott az utánpótlás a munkahelyén. A legfiatalabb csoport alapvetően rendben találja az üres álláshelyek feltöltését a munkahelyén, viszont a legidősebbek szerint egyáltalán nem megoldott ez a feladat. A legtöbben a nem megfelelő munkakörülményekben látják a problémát, ugyanakkor a fiatalabbak szerint a kollégák és a felettesek gátolják leginkább a beilleszkedést.

A kutatásán résztvevők több mint fele nyilatkozott úgy, hogy jelenleg is van betöltetlen pozíció a munkahelyén és ez sok helyen egyre nagyobb problémát jelent. A munkaerőhiány jóval erőteljesebben

sújtja a Nyugat-dunántúli régió szállítási ágazatát, mint az Észak-alföldi régió szervezeteit. Az egyes munkaköröket illetően a munkaerőhiány leginkább az adminisztratív területeket érinti, de jelentősen érintett a műszaki-karbantartási munkakör is. A munkaerőhiány jelentős hatással van a feladatok elvégzésére és az alkalmazottak leterheltségének mértékére is. A legnagyobb kihívást a járművezetők számára okozza a hiányzó munkaerő pótlása és összességében csak kevesek számára motiváló tényező az esetleges többletjövedelem.

A kérdőív utolsó blokkjában arról kérdeztük a szállítási ágazat dolgozóit, hogy véleményük szerint milyen szempontok játszanak szerepet a munkaerőhiány kialakulásában, illetve milyen eszközökkel lehetne mérsékelni, vagy megszüntetni azt. A felmérésben részt-vevők legjelentősebb tényezőként a bérezést jelölték meg, melyet a kor előrehaladtával a betöltetlenül maradt álláshelyek egyre jelentősebb okaként tüntettek fel a kutatás résztvevői. A legfiatalabb korcsoport véleménye szerint a képzési rendszer, a munka jellege és az elégtelen humánpolitika a munkaerőhiány kialakulásának okai. A munkaerőhiány mérséklésére vagy megszüntetésére pedig a résztvevők szerint a jobb jövedelmezés lenne a leghatékonyabb eszköz.

Javaslat

A nemzetközi jó gyakorlat szerint a munkaerőhiány orvoslása ott kezdődik, hogy a cégnek komoly átvilágításon esnek át. A munkaerő-mozgás pontos tendenciáinak tudása nélkül nem lehet a problémát orvosolni. A szállítóiparban egy átfogó audit keretében azonosítani kell:

- minden beosztást és munkahelyi feladatot,
- a munka elvégzésének helyét,
- a munkahelyi üresedések számát és időtartamát,
- foglalkoztatási státuszt, ledolgozott órák számát, a túlóra mértékét,
- a munkahelyi évek számát és a munkavállalói forgalmat,
- olyan releváns demográfiai tényezőket, mint a kor, nem, vagy etnikai, nyelvi háttér,
- a dolgozók okleveleit és diplomáit,
- az iparban releváns gyakorlatot és szaktudást, a munkavégzés során elsajátított informális tudást és tapasztalatot,
- létező és körvonalazódó képzettség-szakadékokat (skill gap),
- olyan folyamatokat, amelyek monitorozzák az iparágban szükséges képességeket. Ezeknek a tényezőknek a pontos ismerete segít majd kiválasztani a legmegfelelőbb jó gyakorlatot a cég specifikus problémáira.

A fent felvázolt általános munkaerőhiányt orvosló megoldások és jó gyakorlatok mellett a szakirodalom és jelen kutatás eredményei azt mutatják, hogy az alábbi lépések különösen jól alkalmazhatók a szállítóiparban.

A munkavállalók fizetésének emelése: A piac természetes reakciója, hogy hiány esetében az árak emelkednek. Ebben az esetben az árak alatt a fizetés értendő, amelyek hiány esetében természetesen nőnek. Emellett fontos a szállítóipari fizetések összehasonlító elemzése azokkal a szakmákkal, amelyekkel versenyben van a munkaerőért. A munka-erő megtartását célzó programok hatékonyságának kutatása és elemzése abból fontos a szempontból, hogy a biztonságos munkavégzéshez kötött fizetési bónuszok mennyire ösztönzőek. A kompenzációs modellek és a dolgozók elégedettségi mutatói közötti kapcsolat kvantitatív kutatása is előnyös lehet.

Belépési bónusz: Mivel egyre nagyobb a versengés a munkaerő iránt, belépéskor fizetett ösztönző vonzóvá tehet egy céget.

Több otthon töltött idő, kedvezőbb műszak: Sokan azért nem vállalnak szívesen munkát a szállítóiparban, mert esetleg sok időt kell távol tölteniük otthonuktól és a családjuktól. A távot töltött idő csökkentése, az emberi léptékű, családbarát időbeosztás kedvezőbb színben tünteti fel az iparágat.

A munkavállalói életkor csökkentése: A legtöbb országban a szállítási iparban, különösen a járművezetői állásokban, a minimális életkor a 21 év. Ugyanakkor a 18 éves fiatalok lehet, hogy nem várnak a pénzkereséssel, és más iparágakban helyezkednek el.

Nők felé nyitás: Főleg a járművezetés és gépészet technika terén élnek olyan sztereotípiák, mely szerint a nők alkalmatlanok a szállító ipari munkák elvégzésére. Ezek az előítéletek sajnos jelentősen limitálják az iparban alkalmazható munkaerő mennyiségét. A szállítóipar aktív nyitása nők felé nagy lépés lehetne a munkaerőhiány megszüntetése felé.

A szállítóipari, járművezetői szakma imázsának fejlesztése: Komoly erőfeszítéseket kell tenni azért, hogy a szakmát felelősségteljes, komoly, nagy felkészültséget igénylő, de alapvetően szakmailag és emberileg is sokat adó munkahelynek tekintse a közvélemény. A magyarországi viszonylatokban a szakmát biztonságos, tiszta közeggé kell tenni.

A seregben leszerelt katonák szállítóiparba való terelése: ez egy amerikai példa, amely átültethető. Az Egyesült Államokban igen nagy számú leszerelt veterán él, akiknek a szállítói ipar vonzó közeg lehet. Gyakran ezek a veteránok járművet vezettek a seregben. Komoly erőfeszítéseket tesznek a cégek afelé, hogy megkönnyítsék a leszerelt katonák útját a kereskedelmi fuvarozás és szállítás felé például az engedélyek megszerzésének megkönnyítésével, vagy honosításával.

A telephelyeken, megállóknban, állomásokon, járművön való bánásmód javítása, a munkavállaló védelme: A szakma negatív megítélése mellett a járművezetőknek gyakran kell a telep- és rakodóhelyeken, autóbuszállomásokon jellemző negatív bánásmóddal is szembesülni. A sofőrök panaszkodnak, hogy nem használhatják a mosdót, vagy sokat kell várniuk, míg a szállítmány le- és felpakolásra kerül. A busz- és vasútállomások dolgozói és a járműveken szolgálatot teljesítők számára a maximális biztonsági protokollt kell teljesíteni.

Önvezető járművek, a járműflotta általános modernizációja: bár még fényévekre vagyunk a robotok által vezetett járművektől, a cégeknek érdemes követni a legmodernebb technológiákat, mert előbb vagy utóbb erre a szintre jutunk, és jó, ha a szállítóipar fel van erre készülve. A modern, vezetést segítő technológiák jelenléte általában is vonzóvá teszi a járművezetői szakmát, főleg a fiatalok körében. Egy távoli jövőben elképzelhető, hogy a hosszú távú szállítást robotpilóták végzik majd el.

Külföldi munkavállalók foglalkoztatása: A külföldről érkező munkaerő pótlásáról meg-oszlanak a vélemények. Többek szerint alkalmazni lehetne a „kulturálisan beilleszthető” munkaerőt, és már kormány-szinten is felmerült ennek a gondolata, de a tendencia a hazai munkaerőforrás ösztönzésére irányul.

Oktatás szerepe: az oktatásnak folyamatosan monitoroznia kell a munkaerőpiacon elvárt igényeket, és a készségek és kompetenciák fejlesztésére nagyobb hangsúlyt kell fektetnie. A szakképzés minőségi fejlesztése szintén nagyon fontos.

Mobilitás: a munkaerőhiány gyakran bizonyos régiókra vagy településekre koncentrálódik, és ezért ösztönözni kell a munkaerő mobilitását lakhatási programokon keresztül, amelyek biztosítják a munkaerő kereslet és kínálat kiegyenesítését.

Atipikus foglalkoztatási formák: A részmunka, távmunka, és pozíció megosztás még nem annyira elterjedt foglalkoztatási formák, de hatékonyak lehetnek.

Munkahelyi tanácsadás módszertana

Bevezetés¹

Az emberi erőforrás tanácsadó munkájának jelentős részét alkotja az információnyújtás. A munka-, pályatanácsadás kialakulásának folyamatában nyomon követhető az információhoz jutás jelentősége, vagyis a tanácskérők az információ hiányukat pótoltatják a tanácsadóval. Gyakoribb, hogy konkrét információkat kérdeznek a tanácsadóktól, pl. képzési szerkezet, iskolatípusok, képzési helyszín stb., de jelentős az önismereti hiányok pótlásának az igénye is a tanácsadási munkában, ekkor az információszerzés a tanácskérő személyiségére, értékeire vagy céljai meghatározására irányul. Mind két terület ma már megtámogatható olyan számítógépes programokkal, ahol a tanácskérő maga is eligazodik. A számítógépes programok ennek ellenére sokszor igénylik a személyes tanácsadói közreműködést, mert a kapott információk megbeszélésére a tanácskérők többségének igénye van. Az internetes alapú tanácsadó programok új lehetőséget nyitottak a tanácsadásban, de megőrizték a kontaktus felvételének lehetőségét, pl. chatelés, skypeolás.

Az információnyújtás, mint a tanácsadó alaptevékenysége

Már a múlt században megjelent hazánkban is annak a gondolatnak a jelentősége, hogy az információ jelentősen befolyásolhatja csoportok, egyének életszervezését. A 21. század már az információhoz való hozzáférést alapvető emberi jogként kezeli. Napjainkban egyre fontosabbá válik azonban az információ pontossága és megbízhatósága, valamint nagyon nagy jelentőséget kap az információhoz jutás időintervalluma, vagyis a gyorsaság. Gondoljunk csak egy álláshirdetésre való jelentkezéskor, milyen jelentősége van az időnek, hiszen több nappal később már csak a betöltött állás fogad minket, nem pedig az állás elnyerésének a lehetősége. Az információ pontos, megbízható és gyors elérése nemcsak a humán tudományokban, hanem az egész világgazdasági fejlődésében is jelentős szerepet játszik.

A tanácsadási kompetenciákon belül az információnyújtásra való jogosultság a tanácsadóképzés első szintjén megszerezhető már. Az összetettebb tanácsadói feladatokhoz, mint a személyes megfelelés megfogalmazásához vagy pályacél, életcél kitűzéséhez már magasabb kompetencia-követelmények kapcsolódnak, amely megköveteli már a felsőfokú tanácsadói képzettséget. A kompetenciák összetettebbek voltak, így a mások érdekeinek képviselője, az egyéni és társadalmi igények összeegyeztetése, a személyiség társadalmi integrációjának elősegítése komplexebb tanácsadói feladat, amelyek alapját a társadalomba való eligazodás képessége adja. A tanácsadó képzettsége, informáltsága tehát a tanácsadó tevékenységének szintjeit is meghatározza. A tanácsadó tevékenység harmadik szintje, ahol a személyes beavatkozása a tanácsadónak megváltoztathatja a tanácskérő életmenetét és pályafejlődését. A realitás orientáció, mint a tanácsadóval szemben támasztott

¹ A fejezet Budavári-Takács Ildikó (2011) A tanácsadási módszerek c. tankönyvének gondolatmenetét követi. Budavári-Takács Ildikó (2011): A tanácsadási módszerek. Szent István Egyetem.

követelmény, elsősorban az információkban való eligazodás képességét, másrészt az információhoz jutás tudását jelenti. Az információs technológiák segítik a tanácsadót abban, hogy e két követelménynek minél jobban meg tudjon felelni.

A pályák ismerete, mint az információ alapja

A munka világában történő eligazodás az egyén számára azt a célkitűzést jelenti, hogy megtalálja a számára kedvező munkatevékenységet, amely révén elégedett polgárrá válhat. A munkatevékenység kiválasztásához szükséges a különböző munkafajták ismerete, amelyet a különböző pályák részletes megismerése alapján szerezhetünk meg. Több kutató véleménye szerint az egyén számára, ha megfelelő munkatevékenység megtalálása elsősorban élményalapú, ami azt jelenti, hogy ki kell próbálnia magát az egyének egy-egy munkafeladatban. A kipróbálásra azonban kevés ideje jut a személyiségnek, hiszen a magasabb képzettség megszerzése sokszor elméleti ismereteken alapuló döntésre épül, nincs mögötte tapasztalat. A megszerzhető képzettségek száma is igen magas, ezért annak élményszerű kipróbálására semmilyen társadalmi környezetben nem nyílhat lehetőség. A személyek általában érdeklődési irányokat képesek megfogalmazni és néhány képességüket megnevezni. A tanácsadó feladata, hogy az érdeklődési területek és a személyes sikert biztosító képességek ismeretében keressen a munkatevékenységek között olyanokat, amelyek összeilleszthetők a személyes profillal. A tanácsadó e keresési folyamatban csak akkor lehet sikeres, ha valóban sok információja van a munka világról, a pályák művelése során elérhető sikerekről és eredményekről. Az emberi erőforrás tanácsadó speciális tudása kell, hogy legyen a pályák világában történő eligazodás, ezen belül is szisztematikus ismeretekkel kell rendelkeznie a munkatevékenységek mellett a munkakörülményekről, a munkavégzés anyagáról és eszközéről. A változó technológiai körülmények között végzett munka jellege is megváltozhat a munkahely nyújtotta lehetőségek miatt, így regionális különbségeket is fel kell mérnie egy-egy munkafajta ajánlásokor. Ennek a speciális ismeretnek az elsajátítása internetes alapú rendszerek segítségével lehetséges, amelyek közül kiemelhetjük a www.e-palya.hu internetes portált, ahol több száz pályának a leírása hívható elő, valamint száznál több rövidfilm is megnézhető a keresettebb pályákról. Magasan iskolázott tanácskérők sem képesek önmaguk áttekinteni és kiválasztani azokat a pályákat, amelyekről olvasni akarnak, vagy filmet láthatnak, szükség van a tanácsadó támogató részvételére ebben a folyamatban. Ha egy tanácskérő egy-egy pályáról vagy munkaköréről tájékozódott, akkor is igénye van arra, hogy a számára idegenebb fogalmakat vagy munkaeszközöket, vagy munkaidő beosztást stb. a tanácsadó átbeszélje vele.

Az információ, mint a tanácsadás alapja a tanácsadó tudásának is meghatározó eleme. Két speciális területet emeltünk ki az információnyújtáshoz, az egyik a pálya-, munkavilága, a másik a képzési lehetőségek területe. Az emberi erőforrás tanácsadók munkáról való tájékozottsága saját

szakmai sikerük záloga lehet. A képzési rendszerek ismerete – figyelemmel a folyamatos változásokra – a tanácsadó felkészültségének meghatározó eleme. A felgyorsult gazdasági- és társadalmi környezetben nagy jelentősége van a törvényi szabályozás nyomon követésének is, amely mindkét terület meghatározó tényezője. A szabályok változásának figyelemmel kísérése is segíthet abban, hogy a tanácsadó pontos és megbízható információt adjon a hozzáférőknek.

Az üzleti tanácsadás fogalma, célja²

A szakirodalom fogalomhasználata nem egységes, felöleli az emberi tevékenység szinte valamennyi területét: hiányoznak – az üzleti tanácsadás területén – a félreérthetetlen és világos, egységes definíciók, amely a korrekt nemzetközi összehasonlítás nélkülözhetetlen feltétele.

A tanácsadás értelmezése kettős. Megkülönböztetünk szűkebb és tágabb értelmezést: Tágabb értelemben minden olyan tevékenységet jelent, amikor szakmai vagy közérdekű kérdésben szakmai tanácsot, tájékoztatást ad, illetve betanítást végez valaki. Szűkebb értelemben hivatásszerűen végzett tanácsadási, szakértői tevékenységet értünk alatta.

Több meghatározása van a tanácsadásnak és sokféle alkalmazása is azoknál a problémáknál és feladatoknál, amelyekkel az ügyfeleknek illetve a tanácsadóknak nap, mint nap a problémák megoldásánál szembe kell nézni. Eltekintve a szemantikai és stilisztikai különbségektől, két kiinduló megközelítése létezik.

Az első megközelítés széleskörű rálátással szolgál a tanácsadásra. Tanácsadás a feladat tartalmára, folyamatára illetve feladatsorokra vonatkozó segítségnyújtás bármely formája, ahol a tanácsadó nem felelős magáért a feladat elvégzéséért, de segíti azokat, akik igen.

Peter Block feltételezi, hogy „tanácsadók vagyunk bármikor, amikor meg akarunk változtatni, vagy javítani akarunk egy helyzeten, de nincs közvetlen ellenőrzésünk a feladat elvégzése felett. A szervezetben, munkatársi szerepben a legtöbb ember valóban tanácsadó még akkor is, ha hivatalosan nem nevezi magát tanácsadónak.”³

Ezek és ezekhez hasonló meghatározások hangsúlyozzák, hogy a tanácsadók segítők, és feltételezik, hogy ilyen segítséggel különböző pozíciókban lévő emberek szolgálhatnak. Így egy vezető cselekedhet úgy, mint egy tanácsadó, ha tanácsot ad és segítséget nyújt egy leendő vezetőnek, vagy akár beosztottjainak irányítás és ajánlatok helyett.

A második megközelítés a tanácsadást speciális szakmai szolgáltatásnak tekinti, és számos tulajdonságot hangsúlyoz, amelyekkel egy ilyen szolgáltatás nyújtásához rendelkezni kell. A tanácsadás

² Tokár-Szadai Ágnes és Dr. Szegedi Krisztina Vállalati tanácsadás című könyve alapján.
Tokár-Szadai Ágnes, Dr. Szegedi Krisztina (2011): Vállalati tanácsadás. Budapest: Nemzeti Tankönyvkiadó.

³ Block, P. (2005): Makulátlan tanácsadás. Útmutató a szervezeti változtatásokhoz tanácsadóknak, ügyfeleknek, vezetőknek. HVG Kiadói Rt., Budapest.

lényegét és legfontosabb alapelveit magába foglaló definíció szerint a tanácsadás egy olyan, szerződés alapján végzett szolgáltatás, amit speciálisan képzett szakemberek nyújtanak különféle szervezetek számára. A tanácsadók munkájukat a megbízóktól függetlenül végzik, klienseikkel közösen határozzák meg a problémát. Elvégzik a szükséges felméréseket és elemzéseket, javaslatot tesznek a megoldási módokra, és ha igény van rá, közreműködnek annak bevezetésében.

A két megközelítést inkább egymás kiegészítőjének tekintjük, mint ellentmondóknak. A tanácsadást tekinthetjük úgy, mint egy szakmai szolgáltatást, vagy, mint a gyakorlati tanácsadás és segítségnyújtás egy módszerét.

A tanácsadásban alkalmazott módszerek bemutatása

A tanácsadás, mint pszichológiai alapú interdiszciplináris tevékenység módszereit a pályalélektan, munkalélektan területéről merítette. Így két fő módszertani megközelítést különíthetünk el, az interakcióra épülő beszélgetést, valamint a magatartási jellemzők megismerésére szolgáló eszköztárat a megfigyeléstől a mérésig.

A tanácsadási modellek

A tanácsadási munkát keretbe foglaló folyamatokat modelleknek nevezzük, ezek a modellek határozzák meg azokat a lépéseket, amelyeket a tanácsadás folyamatában figyelembe veszünk. A feladat az, hogy megváltozzék az egyén és környezete viszonya. Ezek a modellek, amelyeket itt bemutatunk, mind alkalmasak ennek a feladatnak a megoldására.

A tanácsadás célja, hogy a tanácskérőt pénzkereső foglalkozás kiválasztásához, kereséséhez vagy megtartásához segítse hozzá. A tanácsadási modelleken belül a konkretizálás, a célra irányulás nem minden esetben jelenik meg azonos súllyal. A számtalan modellből, amely a tanácsadáshoz kapcsolódóan megjelent, leginkább a döntési folyamatokat támogató modelleket emelhetünk ki, a német, az angol és a magyar szakirodalom alapján. A modellek fontossága abban van, hogy a tanácsadó számára lehetővé teszik a folyamat tervezését.

Általános tanácsadási modell

A tanácskérőknek gyakran befejezetlen konfliktusaik vannak, és arra van szükségük, hogy megváltoztassák régi magatartási sémáikat. A tanácsadás feladata alternatívákat felmutatni, segíteni annak a felismerésében, hogy eddigi megvalósulási módjai, szokásai miért vezetnek zsákutcába, és megkönnyíteni a döntéshozatalt, megtalálni a problémák megoldásának járható útjait. Az általános tanácsadási modell szerint a tanácsadás folyamata három szakaszból áll.

- Az első szakasz: a probléma megfogalmazása.
- A második szakasz: a munkafázis, vagyis az alternatívák kialakulása.
- A harmadik szakasz: cselekvés – a tanácskérő átemeli a gyakorlatba az elfogadott alternatívákat vagy annak egy elemét.

A munka-pályatanácsadás magyar modellje⁴

- Az ügyfél igényének meghatározása – probléma definíció, amely a kapcsolatteremtésen keresztül segít az ügyfélnek önmaga helyzetét megfogalmazni, a feltárt nehézségek és kérdések közül kiemelni a számára fontosabb megoldásra váró problémát.
- Tisztázás– a kérdéskörhöz kapcsolódó alternatívák, egyéni személyiségtényezők, értékek megismerése. Ide tartozik az egyén problémakörre vonatkozó ismereteinek, érzéseinek, a kérdéshez kapcsolódó előítéleteknek, viselkedési sémáknak, döntési szituációknak a megbeszélése.
- Elemzés – Az eddigi élettapasztalatokból, életútból, a reális adatokból következő eredmények és hiányosságok számbavétele. Ide tartozik az iskolai végzettség, az anyagi helyzet, a családi körülmények, elvárások számbavétele, a lehetséges iskolai végzettség megszerzésének anyagi feltétele. Fontos elemezni a pályaismeret minőségét, és a munkaerő-piaci lehetőségeket áttekinteni. Ebben a szakaszban kapcsoljuk össze a személyes jellemzőket és a realitásból nyert adatokat.
- Szintetizálás, amely hipotetizálását jelenti a probléma definícióhoz tartozó személyi és realitásadatoknak, amelynek középpontjában a tanácskérő önfogadása és öndefiníciója áll. Ez azt jelenti, hogy csak azokkal az adatokkal, érvekkel és érzésekkel dolgozunk szintetizálásakor, amelyeket a tanácskérő önmagáról akceptálni képes, vagy önmagáról elfogadni akar. Az akceptált szubjektívekre építve hipotéziseket állítunk fel a problémadefinícióra adható válaszok szem előtt tartásával.
- Megállapodás, amely a tanácsadás folyamatának azt a szakaszát jelenti, ahová a tanácskérő eljutott, amely lehet egy döntéshozatal, egy cselekvési terv, egy megvalósítási terv, egy jelentkezési mozzanat, egy várakozási álláspont, amelyet összefoglaló néven a tanácsadásban kialakított együttműködés eredményeképpen létrejött megállapodásnak, vagy megállapításnak fogalmazhatunk meg (tartalmától függően).

E modell előnye, hogy az általános tanácsadási modellhez képest 5 lépésből áll, és a külföldi modellekhez képest a hazai iskolázottsági, kulturális feltételeket is figyelembe veszi. A tanácskérő és a tanácsadó gondolkodásmódját egyaránt meghatározó általános információk rendszeréhez is alkalmazkodik. Új eleme ennek a modellnek az, hogy nem kötelezi el magát a tanácsadó szempontjából a döntéshozatal végig vitelére, viszont nem engedi meg, hogy a tanácsadás egy valódi megállapodás nélkül záródjon le.

Úgy véljük, hogy az itt ajánlott modell, a tanácsadásban jól alkalmazható. Fontos kiemelni ennek a modellnek az elfogadásához azt az elemet, hogy a modell egyes elemei nem hierarchikus

⁴ Dr. Szilágyi Klára (2007): MUNKA-PÁLYATANÁCSADÁS, MINT PROFESSZIÓ Kollégium Kft. Budapest.

elrendezésűek, hanem egymás mellett is élhetnek, hiszen a probléma definiálását automatikusan követheti egy megállapodás, emellett az elemek ismétlődhetnek is.

Tanácsadási típusok

A tanácsadási tevékenységet a tartalmi elemek alapján csoportosíthatjuk az információt igénylő elakadások megoldásakor

- informáló,
- orientáló,
- döntés előkészítő tanácsadási típust különíthetünk el.

A személyiség önmaga ismeretének hiányából következő elakadásokat a

- pályaválasztási,
- pályakorrekciós,
- öndefiníciót támogató,
- pályaismereten alapuló tanácsadás különböztethető meg.

A konkrét döntési helyzetben fellépő elakadásokra irányuló tanácsadási tevékenységeket az

- elhelyezkedést segítő,
- realizáló tanácsadási típusba sorolhatjuk.

Az elakadásnak egy speciális formája az, amikor állandósult vagy ideiglenes akadályozó tényező, elsősorban egészségügyi akadályozó tényező merül fel és ennek a révén kell egy új vállalat vagy egy új élethelyzetet megteremteni. Ebben a folyamatban a tanácsadói tevékenység a

- rehabilitációs tanácsadás.

A csoportos tanácsadás

A csoportban folyó munka többféle módon elkülöníthető. Trotzer szerint megkülönböztethetünk csoportos támogatást, csoportos tanácsadást és csoportpszichoterápiát.

A csoportos tanácsadásban a megoldandó probléma áll a középpontban. A munkának arra kell irányulnia, hogy a csoporttagok meghatározzák nehézségeiket és a csoportvezetőnek erőfeszítéseket kell tenni azért, hogy az együttes munka segítségével kialakuljon a nehézségek legyőzésének útja. A csoportos tanácsadásnak legfőbb célja a segítsünk egymáson folyamat. Trotzer definíciója a csoportos tanácsadásra vonatkozóan a következő: „A csoportos tanácsadás olyan interperszonális kapcsolat kialakítása, amelyet jellemez a bizalom, elfogadás, tisztelet, melegség, kommunikáció és megértés – a tanácsadó segítségével. Minden résztvevő különféle egyénekkal kerül kapcsolatba azért, hogy segítsenek egymáson azzal, hogy konfrontálják az elégtelen, ki nem elégített vagy problematikus területeket, melyek életükben előfordulnak, amiket felfedeznek, megértik és felhasználják e problémát és/vagy kielégületlenségek megoldására.” A csoportos tanácsadás komplexitása kevésbé jellemző a csoportos támogatásra. A csoportos támogatás inkább prevenciós jellegű. A csoportos tanácsadás problémamegoldó, míg a terápiagyógyító jellegű.

A csoportos beszélgetés

A csoportos beszélgetés a pályaorientációs munka egyik alapvető módszere. A módszer lényege az, hogy egy problémakörre orientált beszélgetést vezetünk, ahol a csoportvezető feladata a felvetett kérdéskör egyeztetése, megvilágítása a beszélgetésben résztvevők számára, a beszélgetési folyamat koordinálása. A csoportos beszélgetés fontos eleme, hogy meghatározott ideig tart. A résztvevők tudják, hogy mennyi idő áll rendelkezésükre, és ez alatt az idő alatt a csoportvezető feladata az, hogy eljuttassa a probléma teljes körüljárásáig a résztvevőket. A csoportos beszélgetésben a csoportvezető nem ad nagyon sok információt, hanem kifejezetten a csoporttagok gondolataiból, és a kérdéshez kapcsolódó érzéseikből építi fel a probléma körüljárását. A csoportos beszélgetésnél nem várjuk el, hogy probléma megoldási folyamatok játszódjanak le, különösen nem egyéni szinten. Azonban az általánosság szintjén a probléma megoldásának módját is bemutathatja a csoportvezető a résztvevők segítségével. Nagyon helyes a csoportos beszélgetéseknél egy olyan lépéssort követni, ahol a résztvevők elvárása teljesül a résztvevők probléma felismerése révén.

Felépítése:

- A beszélgetésen résztvevők elhelyezése
- A csoportvezető bemutatkozása
- A probléma megfogalmazásának elősegítése
- Az információ áramoltatás témához kapcsolódóan
- A megoldási lehetőségek

Strukturált csoportos foglalkozás

A csoportos foglalkozás egy hosszabb időtartamban, tematikusan felépített foglalkozás sorozatból áll. Résztvevői többé-kevésbé állandók, és a csoport foglalkozás idején együtt maradnak. A csoportos foglalkozások elakadásokhoz kapcsolódóan meghatározott tematikákat foglalhatnak magukba.

A csoportos foglalkozások mindig információt adnak, és az információ elsajátításában lehetőség nyílik arra, hogy a csoporttagok egymástól tanuljanak, egymástól szerezzenek információt, valamint az új információkat valamilyen módon a gyakorlatban kipróbálják és önmagukra is vonatkoztathassák.

A csoportos foglalkozásoknak a jellemzője az, hogy tematikus, meghatározott információ mennyiséget kell feldolgozni. A résztvevők involválódnak, személyes tapasztalatuk vagy élményük keletkezik a foglalkozás során. A csoportos foglalkozás vezető feladata az, hogy a foglalkozások teljes időintervallumát végig gondolva tematikusan előkészítse azt. Minden egyes foglalkozásnak meghatározott forgatókönyve van, a forgatókönyvet a csoportvezető a csoport igényének megfelelően megváltoztathatja. A csoportfoglalkozások létszáma 12-15 fő.

Kutatásaink során kialakítottuk a munka-pályatanácsadásban jól alkalmazható szabályozott csoportfoglalkozási formát a strukturált csoportfoglalkozást. Úgy véljük, hogy a csoportos tanácsadás új, korszerű szemléletű változata a strukturált csoportfoglalkozás, amely alkalmas a pályaválasztási tanácsadás iskolában történő lebonyolítására is és a felnőttekkel vagy munkanélküliekkel való foglalkozásra is.

A strukturált csoportfoglalkozás kötött felépítésű. A foglalkozás általában 5 elemet tartalmaz.

- Hangulatteremtés– mint módszer azt jelenti, hogy elválasztjuk a hagyományos ismeretátadástól ezt a foglalkozási formát. Pl.: játékkal, zenével, fejtörővel kezdjük a foglalkozást.
- Célkitűzés– mint módszer azt jelenti, hogy tudatosodjon a résztvevőkben, ma mit kell tenniük önmagukért. Ezt közlés formájában célszerű legtöbbször megoldani.
- Ismeretfeldolgozás–mint módszer azt jelenti, hogy meghatározott tartalmú strukturált gyakorlatok segítségével dolgozza fel a csoport a témát.
- Személyes hozam–mint módszer azt jelenti, hogy egyéni megnyilatkozásokat hívunk, kérdésre válaszokat gyűjtünk, amiben a résztvevők megfogalmazzák, mit kaptak, mit nyertek

a foglalkozás révén. (Az egyéni igények, érdekek megfogalmaztatása igen fontossá válik a további közös munka szempontjából.)

- A következő foglalkozás előkészítése, mint módszer azt jelenti, hogy az ismeretfeldolgozás szakaszban sokszor építünk a résztvevők önálló munkájára, amit két foglalkozás között kell elkészíteniük, pl.: interjúkészítés vagy folyóirat, cikkek olvasása vagy önéletrajzírás stb. Ezeket a feladatokat mindig előre kell kiadni és megbeszélni. Ha az egyéni munkák nem készülnek el, ebben a foglalkozási formában nem helyettesíthetők tanári tevékenységgel, mert a foglalkozások önellenőrzésre és aktivitásra kell, hogy épüljenek.

Egyéni tanácsadás módszertana

Az egyéni tanácsadás folyamata

A tanácsadási folyamatra jellemző közös gondolkodás során a tanácskérő megtanulja a problémamegoldás alapvető lépéseit, átérzi és átéli a döntések következményeit. E folyamat egyik igen fontos célkitűzése, és eredménye, hogy az egyén a tanácsadás során szerzett tudását további élethelyzetekben is kamatoztatni tudja.

Az egyéni tanácsadás lépései

Az egyéni tanácsadás során Szilágyi modelljét követve, egy 5 lépcsős modellt alkalmaznak a szakemberek. Ezek a szintek a következők:

Az ügyfél igényének meghatározása

Ezen a szinten a problémadefiníció kialakítása történik meg, ahol a kapcsolatteremtés által a tanácsadó abban segít az ügyfélnek, hogy képes legyen önmaga helyzetét megfogalmazni. A feltárt nehézségek és kérdések közül a beszélgetés eredményeként a tanácskérő képessé kell, hogy váljon arra, hogy kiemelje a számára fontos, adott keretek közt megoldásra váró problémát.

- Tisztázás: Ebben a fázisban a kérdéskörhöz kapcsolódó alternatívák, egyéni személyiségtényezők, és értékek megismerése zajlik. Az egyén adott problémakörre vonatkozó ismereteinek, érzéseinek, a kérdéshez kapcsolódó előítéleteinek, viselkedési sémáinak, és a tipikus döntési szituációknak a megbeszélése szintén a tisztázás során kap teret a problémamegoldó folyamatban.
- Elemzés: Az elemzés szakaszában egy „leltárkészítés” történik, ahol az eddigi élettapasztalatok, az életút, az un. „reális adatok” számbavétele történik, fókuszálva az elért eredményekre és a hiányosságokra. Ezek közé tartozik az iskolai végzettség, az anyagi helyzet, a családi körülmények és az elvárások számbavétele, csakúgy, mint a lehetséges iskolai végzettség megszerzésének anyagi feltétele. Fontos feladata e fázisnak, hogy megtörténjen a pályaismeret minőségének elemzése, valamint a munkaerő-piaci lehetőségeket áttekintése. Az elemző munka eredményeként összekapcsoljuk a személyes jellemzőket a realitásból nyert adatokkal.

- Szintetizálás: A szintetizálás során a problémadefinícióhoz tartozó személyi és realitásadatok hipotetizálása történik, melynek középpontjában a tanácskérő önfogadása és öndefiníciója áll. Eszerint csak azokkal az adatokkal, érvekkel és érzésekkel dolgozunk, amelyeket a tanácskérő önmagáról akceptálni képes, vagy önmagáról elfogadni akar. Az akceptált szubjektívek fókuszba állításával olyan hipotéziseket fogalmazunk meg, melyek alkalmasak lehetnek a problémadefinícióban megfogalmazott kérdés megválaszolására.
- Megállapodás: A tanácsadási folyamatnak azt a szakaszát jelöljük így, ahová a tanácskérő eljutott a közös problémamegoldó munka eredményeként. Ennek eredménye lehet egy döntéshozatal, egy cselekvési terv, egy megvalósítási terv, egy jelentkezési mozzanat, egy várakozási álláspont is akár, amelyet összefoglaló néven a tanácsadás eredményeképpen létrejött megállapodásnak, vagy megállapításnak fogalmazhatunk meg (tartalmától függően).

Megismerés – a tanácskérő igényeinek feltárása

A tanácsadási folyamat első szintjének 2 kiemelt funkciója van:

- a tanácskérőről rendelkezésre álló adatok összeállítása, mint előzetes felkészülés a tanácskérővel folytatott beszélgetésre,
- a beszélgetés légkörének biztosítása az első feladat.

A tanácsadói tevékenység alapfeltétele - mely lehetővé teszi a tanácskérő számára az őszinte megnyilatkozást, saját érzéseinek és gondolatainak nyílt kifejezését - hogy már az első találkozás alkalmával bizalmat, hitelességet, tiszteletet árasztó légkört tapasztaljon meg. Ennek csakúgy, mint a tanácsadás időkeretének a biztosítása, a tanácsadó feladata.

Az egyéni beszélgetésre szánt időt célszerű kb. egy órára tervezni, de fél óránál kevesebb nem lehet az első találkozás. Ennek során történik meg a bemutatkozás, a tanácsadás kereteinek kijelölése, amely jelzi a tanácskérő számára a tanácsadási folyamat időbeni lefutását. Itt kell elmondanunk a tanácskérőnek, hogy az eredményes problémamegoldás érdekében:

- valószínűleg több alkalommal is találkozunk,
- fontos, hogy együtt dolgozzunk, és együtt gondolkodjunk,
- jellemzően önálló feladatok megoldása is vár a tanácskérőre

Ugyanakkor az is fontos, hogy a tanácsadó semmilyen módon ne akadályozza ezen a szinten a tanácskérő élményeinek, gondolatainak feltárását, hisz ezek sok szubjektív elemmel gazdagíthatják a közös munkát, s így a problémadefiníció kialakítását. Az elfogadást, megértést kifejező attitűd ugyanakkor támogatja, serkenti a tanácskérő őszinte megnyilatkozását, az együtt gondolkozás iránti hajlandóságát.

Az első találkozás tartalma, hogy a tanácskérőt foglalkoztató kérdések közül kiválasztásra kerüljön az, amelynek megbeszélése előre viheti az aktuális élethelyzet ellentmondásainak feloldását. Ennek mentén történik aztán a tanácskérő problémájának besorolása és kódolása.

A problémadefiníció meghatározásához (kódoláshoz) 13 fő csoportot alakítunk ki. A tanácsadás folyamatában törekszünk arra, hogy egyszerre csak egy kérdéskörrel foglalkozzunk, de emellett elfogadjuk, hogy a tanácsadási munkafolyamat jellege miatt a probléma jellege változhat, szélesedik, mélyül, így a problémaköröket (kódokat), a kombinációban is alkalmazhatjuk.

A problémadefiníció kódjai:

1. Érdeklődés: az érdeklődési profil meghatározása képzés és pálya szempontjából
2. Az érdeklődés realizálása (érdeklődés + iskolaválasztás): a kialakult érdeklődési profilnak megfelelő képzési forma kiválasztása (iskolarendszer, munkaerőpiaci képzés)
3. Érdeklődés + pályakeresés: a kialakult érdeklődési profilhoz a megfelelő pálya, illetve munka megtalálása
4. Pályaalképzés akadályoztatása: Kialakult pálya vagy munkaalképzéssel rendelkező tanácskérő nehézségeinek leküzdése (személyi, gazdasági, tárgyi)
5. Korlátozott lehetőségek: A tanácskérő pályaválasztását, munkavállalását külső és belső tényezők (pl.: egészségügyi okok)
6. Pályaalképzés realizálása: adott pályaalképzés meghatározása, megvalósítása
7. Képességek: A képességstruktúra meghatározása képzés és pálya szempontjából
8. Képesség + tanulási lehetőségek: Meghatározott képességstruktúrához megfelelő képzési forma kiválasztása
9. Képesség + pályakeresés: A kialakult képességstruktúrához megfelelő pálya, ill. munka megtalálása
10. Értékek: A tanácskérő értékstruktúrájának meghatározása
11. Érték + pálya: Adott értékstruktúrához megfelelő pálya, munka megtalálása
12. Döntési nehézségek: Adott érdeklődés és képesség mellett fennálló, különböző lehetőségek közül való választási bizonytalanságok és nehézségek
13. Pályaismeret: a szakmáról való információk felmérése, illetve bővítése

Tisztázás

A második szint általános keretet biztosít azoknak a kérdéseknek a mélyebb feltárásához, melyeket a problémadefinícióban már sikerült meghatározni.

A tisztázás során a tanácskérő által felvetett szubjektív élmények körül kiválasztjuk azokat, amelyek összefüggésben lehetnek a problémadefinícióval, majd ehhez illeszkedve tervezzük meg a tisztázás menetét. A tanácsadó által ily módon előkészített beszélgetés-, és témavázlat („tervezett témák”) gazdagodik aztán a tanácskérő által a beszélgetés folyamán felvetett újabb és újabb élményekkel, gondolatokkal. Ez utóbbiakat nevezzük, un. „hozott témáknak”, a tanácsadói gyakorlatban.

A tisztázás során mindvégig arra kell törekedni, hogy megismerjük a tanácskérőnek azokat a törekvéseit, amelyeket a probléma megoldása által ki akar elégíteni. Ennek eszköze a tudatos témaválasztás, és a beszélgetés vezetése.

Elemzés

A harmadik szinten az eddig összegyűjtött, a reális helyzetet jellemző adatokat vetjük össze a tanácskérő által elfogadott, megélt szubjektív élményekkel. Itt tehát a realitás és a tisztázás fázisában újrafogalmazott szubjektív élmények összekapcsolása történik meg.

„Tisztázott, vagy akceptált szubjektívnek” tekintjük azokat a tartalmakat, élményeket, amelyeket a tanácskérő önmagára jellemzőnek elfogad, s melyek én-képének lényeges összetevőit jelentik.

A “realitás” adatok közé soroljuk a tanácskérő helyzetét, szociokulturális hátterét és azokat a támogató kapcsolatokat, amelyek a megoldáshoz mozgósítható erőforrásait jelentik.

Fontos megemlíteni, hogy az elemzés során a tanácskérőnek lehetősége van saját elképzeléseit, céljait újra megvizsgálni - tényleges helyzetének tükrében.

Szintézis

A tanácsadási folyamat negyedik szintjén az eddig megismert, s lényegesnek minősített adatok, információk felhasználása történik meg a problémadefinícióhoz kapcsolódva.

Ennek keretében a tanácskérőnek önmagáról elfogadott állításait (céljai, munkamódja stb.) használjuk fel a probléma megoldásának hipotetikus megközelítésével.

Az öndefinícióba beépülő információk, az “akceptált” szubjektív tartalma mentén hipotéziseket alakítunk ki, mintegy megelőlegezve a megoldás lehetséges útjait. E felvázolt hipotézisek közül azután a tanácskérő kiválasztja a számára legelfogadhatóbbat, majd ezzel dolgozik tovább. A választott hipotézis megerősítése vagy épp elvetése érdekében a tanácsadó az adott iránynak megfelelően “feladatot” is megfogalmaz tanácskérője számára, hogy ezzel is támogassa őt a döntési folyamatban.

Megállapodás

Az ötödik szinten a tanácskérő visszajelzést ad arra, hogy az a hipotetikus problémamegoldási mód, /amelyre az előző szinten tervet dolgoztak ki és a tanácskérő egy kis részét ennek a gyakorlatban is kipróbálta a „feladat” teljesítése által/ elfogadható-e számára. A tanácskérő ezzel a lépéssel döntést hozott, amelyet a tanácsadó elfogadóan tudomásul kell, hogy vegyen, figyelemmel a tanácsadás általános alapelveire, mely a döntés szabadságát és felelősségét a tanácskérőnél tartja meg.

Miután a tanácskérő megfogalmazta saját döntését a probléma lehetséges megoldásáról, következik a tanácsadási folyamat közös értékelése. Ennek keretében megtörténik a tanácsadási

folyamat hatásának elemzése, a tanácskérő személyiség jellemzőinek, illetve változásainak feltárása. A megállapodással a tanácsadási folyamat lezárul. (Ezt a külső lapon is megjeleníti a tanácsadó.)⁵

⁵ Dr. Szilágyi Klára (2007): MUNKA-PÁLYATANÁCSADÁS, MINT PROFESSZIÓ Kollégium Kft. Budapest.

Tréningek módszertana

T mint tréning (angol eredetiben training), azaz oktatás, nevelés, gyakorlás, képzés, edzés, begyakoroltatás. A T-csoport olyan oktatási, ismeretnövelési, gyakorlati készségfejlesztési, önismeret-javítási keret, amelyben a széles értelemben vett – érzelmi, értelmi és viselkedésbeli – tanulás a résztvevők tapasztalataira és aktivitására építve a csoport, mint sajátos hatóközeg segítségével valósul meg. A T-csoport mind alapelveiben, mind módszereiben gyökeresen különbözik a nálunk „hagyományosnak” mondott közoktatási, szakoktatási, vezetőképzési tanfolyami formáktól. Utóbbiak két axiómára épülnek. Egyrészt: a tanulás egyéni, az egyénben lezajló folyamat, még ha van is időnként bizonyos segítő szerepe az osztályközösségnek, a tanfolyami csoportnak. Másrészt a tanár (előadó, nevelő, oktató) szaktudásánál és intézményes tekintélyénél fogva oktat, is ismereteket közöl, megmondja, hogy mi a helyes magatartás: a tanuló (hallgató, tanfolyami résztvevő) pedig figyel, hallgat, befogad, tanul. A T-csoport radikálisan szakított mind az individuális tanulás, mind az egyirányú információáramlás ezen alapelveivel.

Bármennyire is újnak tűnnek a T-csoport elvei és módszerei, egyes elemeiket az igen távoli múltban föllelhetjük. Az ókori előzmények között Arisztotelész peripatetikus iskoláját, Szókratész dialógusait említhetjük. Az újkorban Rousseau állította nevelélméletének középpontjába a kényszeren alapuló és egyoldalú nevelői ráhatás helyett az egyén alkotóképességének, ismereteinek saját tapasztalatokra alapozott kifejlesztését.

A csoport személyiségfejlesztő szerepének fölismerése jelenik meg néhány kezdeti megoldásban századunk elején. A húszas években az ukrán A. Sz. Makarenko és az angol A. S. Neill a pedagógiai gyakorlatot próbálja meg forradalmasítani (Kurjázs, illetve Summerhill). A harmincas években Európa, több országában és Észak-Amerikában a pszichiátriában jelenik meg a csoportpszichoterápia. J. Moreno ezen belül kialakítja a pszichodráma rendszerét. Az amerikai iparban ekkoriban kibontakozó „human relations” (emberi kapcsolatok) irányzat szintén a csoportokra irányítja a figyelmet. A csoport pszichoterápiás módszerek kifejlesztése a háború alatt nagy lendületet vesz.

A tulajdonképpeni T-csoportok tömeges kialakulása azonban a második világháború utáni évekre vezethető vissza. Az Egyesült Államokban elfogadott az Igazságos Alkalmaztatási Gyakorlat törvényét és a ország több államában szembe kellett nézni az etnikummal. közötti megnövekedett feszültséggel. Ezért a keleti parton lévő Connecticut Állam megbízásából 1916-ban Kurt Lewin és munkatársai képzési programot dolgoztak ki vezetők részére a faji, etnikai problémák kezelése érdekében. A műhelymunkába bevont vállalati vezetők délelőttönként kis csoportokban vitatták meg otthonról, munkahelyükről hozott tapasztalataikat, majd a szociálpszichológusokból, és pedagógusokból álló stáb minden este értékelte a délelőtti ülések tapasztalatait. Hamarosan a résztvevők is bekapcsolódtak az esti ülésekbe, ahol visszajelzést kaptak viselkedésüket és ennek a problémáikra tett hatását illetően.

Lewin és munkatársai rájöttek, hogy az emberi kapcsolatokkal összefüggő jelentős oktatási módszer alakult ki a tanfolyamon.

Ez az oktatási (training) csoport lett a kiindulása a későbbi évtizedek T-csoportjainak. Az 1947-ben a Maine állambeli Bethelben megalakult Országos Oktatási Laboratórium, a T-csoportok ma is működő szervezete. Irányításával megindult a csoportfolyamatok és a csoportdinamika megfigyelése, majd az eredmények alkalmazása az interperszonális és vezetői készségek fejlesztési érdekében a T-csoportokban. Így váltak tömegessé az Egyesült Államokban, majd más országokban is az önismereti csoportok e fajtái, lokális közösségekben éppúgy, mint vállalati, szervezeti keretek között.

A T-csoportok számos régebbi és újabb gondolatot, elméletet, tudományos és gyakorlati ismeretet magukba építve sok tapasztalattal gazdagodtak. Az elmúlt két évtizedben két jellegzetes elágazásuk, fő vonulatuk érzékelhető:

- az önismeret és a személyközi kapcsolatok fejlődését, a jobb közérzet és az elidegenedés csökkentését szolgáló, általában a szervezeteken kívüli vagy lokális közösségekben működő ún. találkozási (encounter) csoportok;
- a vállalatoknál és egyéb szervezetekben munkaidő és az emberi erőforrások mozgósítását célú szervezetfejlesztési (Organization Development = OD) csoportok.

Magyarországon inkább szakirodalomból, mintsem tapasztalatból ismertük a csoportos tanulás e formáit, bár nyomokban találkozhattunk ilyesféle törekvésekkel. Intézményesen és észrevehető mértékben a 79-re tehetjük a T-csoportok hazai elterjedésének kezdetét.

Mi is történik egy ilyen, tréningen? Nagyon nehéz erről írni – korántsem azért, mert ott valamilyen titokzatos és rejtélyes dolgok történnek. Nagyon inkább azért, mert az érzelmileg erősen átélt események száraz fogalmi leírása bizony elszegényíti és a kívülálló számára érthetlenné teszi egy-egy T-csoport gazdag és sokszínű folyamatát. Másrészt az is megnehezíti az ismertetést, hogy minden csoportra külön, „testhezálló” programot dolgozunk ki, amit menetközben rendszerint még módosítunk is – a csoport tényleges változásaihoz igazodva.

Próbáljuk meg valahogy érzékeltetni egy tréning mibenlétét. Vegyük példának az egyik vezetőképző jellegű tréninget. Amikor a résztvevők megjelentek abban a helyiségben, amely öt napon át a tréning térbeli keretét adta, néhány körülmény szemükbe ötlük, ami más, mint a szokásos tanfolyamokon:

- Nincs a katedrán előadó tanár és a padokban jegyzetelő hallgató; a csoporttagok körben ülnek, közrefogva a két vezetőt.
- A csoportvezetők nem oktatnak a hagyományos értelemben, hanem bevezetik és megszervezik a gyakorlatokat, időnként elméleti keretbe ágyazzák az eseményeket.
- A csoporttagok aktívvá válnak, és a közöttük a gyakorlatok során lezajló interakciók segítik a tanulást.

- Egnémely gyakorlatot videoval rögzítenek, majd a visszajátszás alkalmat ad mindenkinek a „tükörbe nézésre”, viselkedésének elemzésére.
- A következtetéseket, tanulságokat mindenki önmaga tudja levonni saját tapasztalatai, részvétele alapján, amit megfigyelési segédletek támogatnak.

Új, az oktatásban nálunk kevésbé használt módszerek ezek. De milyen cél, tartalom érdekében alkalmazzuk őket a tréningeken? A cél és a tartalom természetesen az összetételtől, a „megrendelő” kívánságától és egyebektől függ. Ezen belül azonban azt a legáltalánosabb célt tűzhetjük a T-csoport elé, hogy kockázatmentes helyzetben adjon módot a résztvevőknek belső indítékaik megismerésére, viselkedési sémáik föltárására és új viselkedésmódok kipróbálására, kapcsolatteremtő és kapcsolatfenntartó készségeik fejlesztésére, személyközi viszonyaik kiegyensúlyozottabbá, és hatékonyabbá tételére.⁶

A tréningek általános jellemzői⁷

A tréning módszere napjainkra már nagyon elterjedt Magyarországon, angol mintára a különböző képzések sokféle válfaját illetik ezzel az elnevezéssel. Mi a tréning fogalmát szűkebb értelemben használjuk, azt, amit az eredeti az eredeti angol irodalomban T- groupnak, illetve sensitivity training-nek neveznek.

A tréningek jellemzői röviden összefoglalva: védett környezet, saját élmény, tapasztalati tanulás, strukturált gyakorlatok, visszajelzések, tanulságok levonása.

A tréningek ideje alatt a résztvevők – Elliot Aronson amerikai szociálpszichológus szavaival élve – egy "kulturális szigetre" vonulnak el (ideális esetben, egy szállodában, mindentől elzárva töltik el a rendelkezésükre álló 3-5 napot), ahol a munkahelyi és a magánéleti problémákat otthon hagyva, csak a tréningeken zajló eseményekkel foglalkoznak. A 3-5 napos tréning nagyon intenzív: a foglalkozások a késő estébe nyúlhatnak, a résztvevők az alvás idejét kivéve folyamatos kapcsolatban állnak egymással, ugyanakkor ezt általában nem élik meg túl fárasztónak, mivel az élmények, a gyakorlatok újszerűsége folyamatos aktivitást, cselekvő részvételt tesz lehetővé. A tréning folyamán a tagok közösen kialakított szabályok szerint dolgoznak, melyeket a résztvevők a trénerrel együtt terveznek meg a közös együttlét kezdetén.

A tréning célja a résztvevőkben már meglévő képességek, készségek fejlesztése a megfelelő szociál- és szervezetpszichológiai ismeretek, valamint a csoporttársak visszajelzései és videofeedback alapján. A tréningen megvalósuló saját élményű tanulás az önismeretet és az emberismeretet, a szociális és vezetői készséget, az együttműködési, a kommunikációs és problémamegoldó készséget fejlesztik.

⁶ Barlai Róbert (é.n.) 3. számú trénerképző szemelvények alapján. Kézirat.

⁷ Mészáros Aranka (szerk. 2000) Munkapszichológia c. könyve alapján.

A tréning alapja a tapasztalati tanulás. A tapasztalati tanulás folyamatának modelljét Kolb írta le. Szerinte valódi viselkedésváltozásra csak saját tapasztalatainkon keresztül tehetünk szert: csak akkor tanuljuk meg, hogy ne érijünk a forró kályhához, ha már egyszer megégettük a kezünket. A tapasztalati tanulás folyamatát négy szakaszra bontotta, mely modellül szolgál a tréningeken a készségek fejlesztésére, viselkedések, szokások megváltoztatására:

- cselekvés és tapasztalat szakasza: a fejleszteni kívánt probléma területen szokatlan, kihívó helyzetbe hozzuk a csoport tagjait, hogy azok új tapasztalatokra telessenek szert, már rögzült megszokásokból való kilépésüket elősegítsük
- megfigyelés és reflexió: a tapasztaltak elemzése, megértése
- absztrakció és általánosítás: a tanulságok levonásával
- tanultak tesztelése: pl. más gyakorlatok során

A tréning csoport központi módszertani eleme a strukturált tapasztalatszerző gyakorlat, mely segítségével valódi élethelyzeteket szimbolizálnak játékos formában: a résztvevők kipróbálhatják magukat a különböző helyzetekben. Ezek a gyakorlatok többnyire szociálpszichológiai kísérleti elrendezésekből származnak. A tréningeken nem a kísérletek megismétlése történik, hanem a csoporthelyzetbe átültetett, saját élményt adó átfogalmazás úgy, hogy az eredetileg bizonyított hatások megmaradjanak. A tréningek résztvevői majdnem azonos, vagy hasonló reakciókat adnak, mint az eredeti kísérletek alanyai, csak itt az átélt élményekre adott reakciók és érzések feldolgozása kerül középpontba.

Mivel a különböző képességek, készségek feltérképezésére szánt gyakorlatok lebonyolítása kockázat nélküli, védett helyzetben folyik, a tréning lehetőséget ad a belső biztonság légkörében különböző viselkedésformák szabad megvalósítására, ezért "laboratóriumi képzésnek" is nevezik.

A játékos jelleg és azon szabály, miszerint a tréning idején érzésekről beszélünk, nem ítélezünk, nem minősítünk, lehetővé teszi, hogy a résztvevők spontán módon viselkedjenek és a mindennapok során rögződött magatartás mintáikat kövessék. A tréning csoportokban a tanulási folyamat a csoportbeli cselekvés, élmény útján történik. Az emberek kipróbálják magukat különböző helyzetekben, észlelik saját érzéseiket, ezeket másokkal közlik, s ezek a próbák egyben alkalmat adnak arra, hogy tanuljanak viselkedésük másokra gyakorolt hatásából.

A gyakorlatok befejezése után a csoport számára megismerhetővé vált magatartásminták elemzése, a tanulságok megbeszélése következik. Az elemzés során a hangsúlyt nem a viselkedés okainak feltárására helyezik, hanem a viselkedések lehetséges hatásait térképezik fel, és az eredetinel hatékonyabb viselkedési alternatívákat tárnak fel. Ezek után a leszűrt tapasztalatok hasonló jellegű élethelyzetekben való felhasználhatóságára keresnek példákat. A tanulságok megfogalmazása lehetőséget ad arra, hogy a szervezeti életben a szimulálthoz hasonló helyzetekkel, szituációkkal

találkozva, a csoport tagjai elkerülik a buktatókat, s a korábbiaktól eltérő, hatékonyabb megoldásokat válasszanak.

A tréningcsoportokban nem hagyományos módon folyó oktatásról van szó, ahol a tréner aktív, és a csoport tagjai a passzív befogadó szerepét töltik be. A tréning a résztvevői tanulás elvére épít, a résztvevőké a főszerep, a tréner nem oktató, hanem a folyamatokat katalizáló szerepben dolgozik. Feladata az érdeklődés, a bizalom, a nyíltság megfelelő szintjének és egy olyan hangulatnak a megteremtése, melyben az emberek készek a saját és a másik viselkedésének elemzésére, az érzések közvetlen és nyílt kifejezésére, megfelelő visszajelzések adására. Szerepe a folyamatok irányítása, közös elemzések vezetése, a "csoportlégkör megfelelő mederben tartása.

Hagyományos és tapasztaláson alapuló oktatás⁸

Az alábbi táblázatban magyarázat nélkül szemléltetjük a hagyományos és tapasztalati tanulás különbségeit, mintegy támpontot adva tréningek – tapasztalati tanulásra alapuló képzési folyamatok – megvalósításához.

A hagyományos és a tréningeken zajló képzés eltérő jellemzői

	Hagyományos osztálytermi szituáció	Tréning
Az oktató szükséges szakmai kompetenciái	Elsősorban a tárgyra vonatkozóan képzett.	Elsősorban szociálisan kompetens személy, aki a tárgyra vonatkozóan is képzett.
Szerepviszonyok oktató és diák/partner között	A tudást osztó és a tudást befogadók közt áll fenn, függőség jellemzi.	Partneri, egyenrangú, minden fél egyformán befolyásolhatja az eseményeket.
A fejlesztés fókusza	A tananyagban előírt ismeretek átadása – a csoport ismereti szintjének megfelelően.	A résztvevők eddig elért személyes készségszintjéről való továbblépés – mindenki számára egyéni úton.
Csoporthatások	Esetenként segíthetik a tanulási folyamatot, ami az atomizált csoportban is létrejön.	Alapvetően a csoportdinamikai folyamat részeként valósul meg a tanulás.
Légkörteremtés	A függő helyzet miatt a légkör javítása bár segíti, de alapvetően nem befolyásolja a folyamatot.	Bizalomteli, pozitív, elfogadó légkör hiányában a tanulás nem jön létre.
A tanulás szintjei	Elsősorban kognitív, másodsorban érzelmi vonatkozású.	Elsősorban viselkedési és érzelmi, másodsorban – módszertől függően – kognitív vonatkozású.

⁸ Balázs László (2013) A kommunikációs gyakorlatok vezetésének módszerei. c. könyve alapján.

Motiválás	Célja a figyelem, az érdeklődés fenntartása.	Célja a személyes fejlődés iránti hajlandóság fenntartása.
Személyesség szintje az oktató oldalán	A képző személyes szándékaitól függő.	Magas intimitású helyzet, a személyes érintettség kölcsönös, a tréner nyitottsága nem kerülhető meg.
Személyesség szintje a diák oldalán	Előadás esetén minimális, a passzív befogadói szerepből következik, interaktív módszerek esetén a véleményformálással nő a nyitottság.	A módszer működése minden résztvevőtől jelentős nyitottságot igényel, a személyes kockázati szint magas.
A kimenet szabályozhatósága	A kurzus tananyagának felépítésével és értékeléssel biztosítható a megszerzett tudás.	Teljes mértékben a résztvevők motivációjától függ, a tréner feladata ezek mozgósítása, mederbe terelése.
Visszacsatolás	A tanulási folyamat része, a tanár – mint értékelő – feladata.	Csak a személyes benyomások közlése, minden résztvevő feladata, a tréneri értékelés mind egyénileg, mind csoportosan ellenjavallt.
Hatása a csoportbeli kapcsolatokra	A résztvevők saját kezdeményezésének függvénye, lassan kialakuló spontán folyamat.	A módszer alapja, az eredményes tréning „mellékterméke” egy szorosan összetartozó, magas intimitású, együttműködésre képes csoport.
A diák/partner szubjektív élménye	A tudást „kaptam”.	A tudást „megszereztem”.
Az oktató szubjektív élménye	Az anyagot leadtam, megtanítottam.	Elkísértem a hallgatókat fejlődési útjuk egy szakaszán.

A tréneri szerep⁹

A felnőttképzés esetében olyan emberekkel foglalkozunk, akik már bizonyos személyiségekkel szemben bizonyos magatartásformát kialakítottak. Itt jelentős szerepet kap a szülőkkal, tanárokkal vagy vezetőkkal kapcsolatos tapasztalat, valamint azok a személyes tapasztalatok is, amelyet - akár szülőként - mint irányítók, vezetők átéltek.

Ezeket a beállítódásokat - amelyek bizonyos személyiségekhez kötődtek - a tréning kezdetén gyakran - a még ismeretlen - trénerre viszik át. Mivel ezek a beállítódások igen különbözőek lehetnek, így a tréner a tanfolyam kezdetén igen sokféle elvárásnak, kívánságnak, esetleg ellenállásnak van kitéve, amelyekben alig tud kiigazodni, miközben természetesen ő maga is saját pozitív és negatív tapasztalatait hozza. Ezen okokból kiindulva, nagyon fontos, hogy a tréning kezdetét tudatosan nagy körültekintéssel alakítsuk ki és lehetőséget adjunk arra, hogy úgy a résztvevők, mint a tréner összeismerkedhessenek egymással. Ezáltal lehetőséget biztosítunk arra, hogy az előzetes

⁹ Barlai Róbert (é.n.) 3. számú trénerképző szemelvények alapján. Kézirat.

tapasztalatokból, előítéletekből emelt fal leomolhasson és úgy a csoport, mint tréner az "itt" és "most" történeteket megélhesse.

A tréner, mint vezető

Ha a tréner számára világos az a tény, hogy őt, mint vezetőt tekintik, lehetősége van arra, hogy ezt a szerepet elképzelésének megfelelően, tudatosan alakítsa ki. Mi szükséges azonban ahhoz, hogy ezt a vezetői szerepet betölthesse? Elsősorban az, hogy tréneri felelősségét és feladatait ne adja ki a kezéből.

Ezzel természetesen nem azt akarjuk mondani, hogy autokrata módon vezessen, hanem azt, hogy speciális ismereteit és képességeit a csoport javára fordítsa. Olyan mértékben irányítsa a csoportot, amilyen mértékben az az eredményes munkához szükséges.

A tréner, mint példakép

Az a tény, hogy a résztvevők a tréneret vezetőnek tekintik, egyúttal azt is jelenti, hogy élő példaként tekintik mind abban, amit számunkra közvetít. Nagy odafigyeléssel fogják követni, hogy azt a szabályt, amelyet bevezet, saját magára is érvényesíti-e. Attól a vezető-oktatótól például, aki a munkatársakkal szembeni együttműködő magatartást hirdeti, elvárják, hogy ezt a szabályt a tanfolyamhallgatókkal szemben ő maga is betartsa.

Senkinek sem fogják a követelményekkel szembeni vétségeket olyan szigorúan felróni, mint éppen az oktatónak. Ugyanez vonatkozik természetesen szakmai kérdésekre is: az az oktató, aki egy bizonyos számíttástechnikai, tarifálási eljárást bemutat, ismerje azt ő maga is a gyakorlatban, azaz alkalmazni is tudja.

Mindez természetesen nem azt jelenti, hogy a trénernek hibátlannak kell lennie. Természetesen előfordulhat, hogy oktatási területén egy-két részletkérdést nem tud megválaszolni, vagy az is megtörténhet, hogy esetleg olyan kommunikációs szabály ellen vét, amelyet oktat. Elvárják azonban tőle, hogy belássa hiányosságait és késznek mutakozzék az erre utaló helyesbítéseket elfogadni.

Befolyás és kompetencia

Azáltal, hogy a tréner megválasztja a tréning levezetésének módját, egyúttal afelől is dönt, hogy milyen legyen a tanulási és kommunikációs légkör a csoportban. Ha ő maga is ellentmondásosan viselkedik, ha másképp cselekszik, mint amit mond, ő fog legnagyobb mértékben hozzájárulni ahhoz, hogy a csoport elbizonytalanodjék és a tanulási kedv csökkenjen.

Az a követelmény, miszerint a trénernek a vezető szerepét kell felvállalnia, feltételezi egyúttal azt is, hogy mint tréner kellő kompetenciával rendelkezik, vagyis úgy szakmailag, mint módszereit illetően képes arra, hogy a tréning célját a rábízott csoporttal elérje. Ehhez természetesen folyamatosan tovább kell képeznie magát, hogy a feladatai teljesítéséhez szükséges tudást elsajátítsa. Csak így lehet kompetens személy az adott témában. A tréner vezetői hatalma korlátozott: csak a tréningfeladatokra vonatkozik. Ha a csoport az oktatási programon kívül esténként kötetlenül összeül, a tréner, "egyenlő

az egyenlők között", vagyis sem privilégiumokra nem tarthat számot, sem vezetői funkcióját nem kell tovább folytatnia.

A csoport önállósága és közös felelősségvállalása

Milyen mértékben célszerű egy csoportra önálló, saját felelősségű feladatokat bízni? Várjon-e a tréner arra, hogy a résztvevők önmaguktól erre az elhatározásra jussanak? Nem felnőtt emberekről van-e itt szó, akik el tudják dönteni azt, hogy mi jó nekik és mi a helyes? Elő kell-e írni ezeknek az embereknek, hogy egy szemináriumon mikor mit tegyenek?

Az önállóság és a közös felelősségvállalás új helyzetekben – a résztvevők számára szokatlan helyzetekben – csak lassan fejlődik ki. Ezt a fejlődést a kollégákkal és a trénerrel való közös tapasztalatszerzés segíti elő. Nem indulhatunk ki abból, hogy ez az önállóság már a kezdet-kezdetén is jelen van - ez egyenlő lenne a szeminárium résztvevőivel szemben támasztott túlzott követelménnyel. Joggal feltételezhetjük azonban, hogy a csoport képes arra, hogy ezt a célt elérje. Ehhez viszont időre és segítségre van szükség.

Ideális esetben a tréner és a csoport közötti aktivitásból a szeminárium kezdetén a nagyobb rész a trénernél található, majd a szeminárium során a résztvevők egyre inkább feltalálják magukat. Ennek következtében egyre jobb teljesítménnyel és egyre nagyobb önállósággal oldják meg a kitűzött feladatokat.

A "négydimenziós" tréner

A tréneri szerep-modell (Vogel alapján) négy különböző, alapvető hozzáállásból vezethető le:

Emocionális inger/ráhatás: Ez alatt, azt a tréneri magatartást értjük, amely személyes érzelmek, beállítódások és vélemények formájában nyilvánul meg, amelyek segítségével hallgatóit ösztönzi és ellenőrzi. Ide tartoznak azok a magatartásformák is, amelyekkel a tréner a csoport figyelmét magára irányítja, azzal a szándékkal, hogy a csoport tagjainak példaként bemutassa, mit és hogyan csináljanak. Elképzelhető, hogy a tréner személyes kisugárzásával, karizmájával a hallgatóságot arra motiválja, hogy a szemináriumon jobban részt vegyenek és exponálják magukat.

A személyes értékítélet kifejezése: a tréner a hallgatói mellett kiáll és védelmezi őket. Érzései és gesztusai barátságosak, magatartását a bizalom, elismerés, bátorítás, támogatási és elfogadási készség hatja át. Elfogadja a résztvevőket olyannak, amilyenek ők valójában, és érdeklődést mutat személyük iránt. Mivel hallgatóit respektálja, komolyan veszi és elismeri, így a résztvevők személyes értékítéletét is elfogadja. Fontos, hogy a tréner ugyanakkor természetesen viselkedjen, mivel a résztvevők az igazi és a hamis között könnyen különbséget tesznek.

Magyarázatok felkínálása: természetesen a tréneri magatartás dimenziói közé tartozik a magyarázatok felkínálása is. Előfordulhat azonban, hogy jelentőségét túlbecsülik, és a tréner nemcsak olyan elképzeléseket és összefüggéseket magyaráz meg, amelyek a csoporttagok számára megkönnyítik csoportbeli viselkedésük vagy fejlődésük felismerését. Gyakran olyan fejlődési

folyamatok is megvilágítást kapnak, amelyeket a csoport személyesen nem élt át. Ezért - különösképpen a magatartás tréningeknél - a tréner szerepének arra kell korlátozódnia, hogy gondolatokat ébresszen, valamint megadja az arra vonatkozó kereteket, azonban a továbbiakat bízta a csoportra.

Strukturálás: ezalatt azt a magatartást értjük, ami abban nyilvánul meg, hogy a tréner a résztvevőknek sok gyakorlatot javasol, játékszabályokat ad meg, a nyílt kötetlen beszélgetéseket visszatereli a megfelelő mederbe, meghatározza a tanulási sebességet és a csoport számára fontos döntéseket magára vállalja. A strukturálás dimenziója a tréning típusának függvényében más és más jelentőségű: minél nagyobb fokú tapasztalatot kell a csoportnak elérnie, annál kevésbé strukturáljon a tréner. Ezzel szemben egy moderációs gyakorlat során, ahol a cél egy közös csoporteredmény kidolgozása, ott a folyamatot tudatosan kell irányítani. A trénereket sokszor az a veszély fenyegeti, hogy a strukturálással a csoport energiáját nem a megfelelő helyen kötik le, ugyanakkor azonban szabad utat engednek olyan csoportnak, amely teljesen elveszítette célorientáltságát. Ilyen esetben célszerű a helyzetet nagyon pontosan megfigyelni és tisztázni azt, hogy adott pillanatban mi a legelőnyösebb a csoport számára.

Milyen a megfelelő trénerstílus?

"Megfelelő vagy helytelen" trénerstílusról önmagában nem beszélhetünk. A tréneri magatartás különböző, dimenzióival kapcsolatos gondolatok azonban egyértelműen rávilágítanak arra, hogy a trénernek hol és mikor van lehetősége a csoport, illetve a résztvevők aktivizálására, a kihívásokat is magában rejtő tanulási légkör létrehozására és a csoporttal a kitűzött tanulási célok elérésére.

A tréner legfőbb feladata, hogy a célkitűzéseknek megfelelő, eredményes tréninget biztosítson, a résztvevők kívánságait is figyelembe véve. Ahhoz, hogy ezeket a célokat elérhesse, több lehetőség is kínálkozik. Lényeges szempont azonban, hogy a tréner rátaláljon egyéni stílusára, amelyik egyrészt egyéniségének a legjobban megfelelő, másrészt örömet is okoz számára.

Negatív tréneri magatartás:

- Megparancsolni, utasítgatni, elrendelni
- Figyelmeztetni, fenyegetni, meginteni vagy "tanácsokat osztogatni"
- Moralizálni, prédikálni, "valakinek a lelkére beszélni"
- Megoldásokat, tanácsot vagy javaslatot adni, anélkül, hogy azt kérték volna
- Szemrehányásokat tenni, kioktatni, érzelmi problémákat logikus érvekkel kimagyarázni
- A résztvevők személyét bírálni, kritizálni, hibáztatni és vitába keveredni
- "Felülről" megdicsérni, megoldás keresése helyett a problémákra "egyetértően" rábólintani
- Kigúnyolni, nevetségessé tenni, megszégyeníteni valakit

- A hallgatót céltudatosan és/vagy tárgyilagosan kielemezni, diagnosztizálni: "Te tényleg olyan vagy- és ez nemcsak az én szubjektív véleményem...."
- Segítségnyújtás, vagy az önálló problémamegoldás lehetőségének magadás helyett a hallgató problémáját magunk oldjuk meg, valakit "megnyugtatni", sajnálni és vigasztalni, vagy támogatni a másik autonómiájának figyelembe vétele nélkül.
- Valakit kikérdezni, vagy valamire rákérdezni anélkül, hogy a kérdés valódi okát nyíltan megneveznénk, olyat kiereszkolni, amit a hallgatónak eredetileg nem állt szándékában elmondani.

Pozitív tréneri magatartás:

- Segítő és elfogadókészséget mutatni
- Nyíltságot, érzések kifejezését és érdeklődést mutatni
- Saját problémáink kifejezése
- A csoport kommunikációs magatartásához tanácsot adni
- Magabiztosságot és önbecsülést kisugározni
- A konfliktusok kezelésénél partneri viszonyt mutatni
- Magunkat barátságosan, humorosan és optimistán adni
- A hallgatókat a tanulásban elért apró sikereikben pozitívan megerősíteni
- Érthető, partneri, hétköznapi beszédmód, gyakorlati példák felhasználása
- Folyamatok tudatos kialakítása
- Egyetlen problémát sem hagyhatunk megoldatlanul
- A követelményszintet a csoport lehetőségeihez mérten kialakítani
- Megfelelő tanulási légkörről gondoskodni
- Ügyelni arra, hogy az erős koncentrációt igénylő szakaszokat jókedvvel és kikapcsolódással kössük össze
- A tréner készüljön fel az esetlegesen felmerülő nehézségekre: pl.: inhomogén csoport, a tréneret vezetőnek tekintik, habár maga is bizonytalan, – a hallgatók, mint "fogyasztók" lépnek fel: a tréneről recepteket várnak.
- A "tabu" témákat respektálni
- Szereptartás, arculattartás az elvi vitákba való menekülés elkerülése
- Hibalehetőséget úgy a tréner, mint a résztvevők számára biztosítani
- A vitákban higgadtságot mutatni
- Elegendő magabiztossággal rendelkezni ahhoz, hogy a tréningünkre vonatkozó véleményeket kikérjük

A bizonytalansággal való bánásmód

A hibázástól való félelem úgy a tréneret, mint a hallgatókat gyakran gátolja abban, hogy önmagukat adhassák. Ilyenkor visszatükröződik az a tapasztalat, miszerint a hiba automatikusan kellemetlen következményeket von maga után. Elengedhetetlenül szükséges ezért, hogy olyan tanulási légkört alakítsunk ki, amely a tökéletesség iránti kényszert minden résztvevőnél megszünteti. A résztvevőkben tudatosulnia kell, hogy hibákat elkövethetnek anélkül, hogy a tréner vagy a csoport emiatt büntetné őket, hogy kijelentéseiket komolyan veszik, hogy gyakorlat, gyakorlás közben a hibázás nem szokatlan jelenség, inkább a közös segítségnyújtást, tapasztalatszerzést segíti elő.

Ennek a légkörnek a kialakításában a trénernek igen fontos szerepe van. Fontos, hogy maga is késznek mutakozzék arra, hogy bizonytalanságát belássa, bátorsága legyen ahhoz, hogy adott esetben kijelentse: "Ezt nem tudom". Az ilyen tréneri magatartás szimpátiát ébreszt és eloszlatja a "mindentudó" tréner tévhitét. Könnyebb lesz számára az adott témában személyes kompetenciával eljárni, így viselkedése is magabiztosabbá válik.

Ne harcoljunk a csoporttal, vagy egyes hallgatókkal

A tréning során mindig adódhatnak olyan helyzetek, amikor a tréner úgy érzi, hogy szorongatott helyzetbe került, vagy ez ténylegesen így is van. Az ilyen támadások okai egyrészt bizonyos tréneri magatartásokban, másrészt a hallgatóknál keresendők. Ezekre az esetekre érvényes az, hogy higgadtságunkat olyan mértékben fejlesszük ki, hogy a hallgatóságnak megadhassuk a provokációhoz való jogot.

A csoporthangulat láthatóvá tétele

Minden tréner számára fontos, hogy pontosan tudja, csoportjában milyen hangulat uralkodik, vannak-e konfliktusok, esetleg félelmek valamtől. A zavaró tényezők láthatóvá tételéhez a hangulat lekérdezési vagy folyamatelemzési módszereket használjuk. Minkét esetben fontos, hogy a hangulat és a konfliktusok megjelenítésekor az okokat és a kihatásokat is tisztázzuk. Ezzel tehetjük meg az első lépést a zavaró körülmények megszüntetése érdekében. Legyünk precízek és pontosak

Gyakorta lépnek fel zavarok a csoportban, amelyek abból adódnak, hogy nem elég pontosak a célkitűzések, az útmutatások vagy a kérdésfeltevések. Ezért arra kell törekednünk, hogy mindig precíz útmutatásokat adjunk a munkához, a csoport felé intézett kérdéseinket vizualizáljuk, valamint a tréning minden szakaszában pontosan határozzuk meg célkitűzéseinket. Az is hozzátartozik ehhez a kérdéshez, hogy saját tréning időtervünket pontosan tartsuk be.

Tréningen alkalmazott munkaformák, technikák

Az alábbiakban azon módszereket vesszük alapul, amelyeket jellemzően tréningek alkalmával használunk.

- Szerepjáték: Valós élethelyzetek eljátszása védett, kockázatmentes környezetben. Segít a résztvevőknek az interakciók során alkalmazott viselkedésformák gyakorlásában.
- Játékok: Szabálykövető, versengéssel együtt járó tevékenységek.

- A képzés anyagának bemutatását vagy áttekintését szolgálja barátságos környezetben.
- Szimulációk: A valóság modellezésére szolgáló tevékenységek.
- Egy folyamatot, eseményt vagy bizonyos körülményeket jelenít meg, így a résztvevők kockázatmentesen tudják átélni és kezelni a helyzetet, majd elemezhetik, mi történt.
- Megfigyelés: Másik megfigyelése közvetlen beavatkozás nélkül, majd konstruktív visszajelzés adása.
- Néhány résztvevő magatartásformák, feladatok vagy helyzetek bemutatását célzó szerepjátékot játszik, míg a többiek megfigyelik őket, és visszajelzést adnak.
- Eszközök: Információgyűjtésre szolgáló papír-ceruza eszközök
- Visszajelzés adására; önálló gyakorlatok elvégzésére szolgál.
- Imaginációs gyakorlat: Helyzetek vizualizálása, mentális bevésés segítségével alkalmazzuk a képességeket.
- Segít a résztvevőknek a megértésben, javítja az intuíciót.
- Írásbeli feladatok: A témával kapcsolatos munkalapok; információk felsorolása és értékelése
- Segít a résztvevők számára visszajelzést adni, mennyire értették meg az elveket, információkat, ötleteket.
- Kiselőadások: Rövid, strukturált, egyirányú kommunikáció a tréneről a résztvevők felé.
- Közvetíti az információt akkor, amikor az interakció vagy vita nem kívánatos vagy nem lehetséges.
- Kiscsoportos megbeszélés: A nagycsoportból 5-7 fős kiscsoportok alakulnak, bizonyos téma meghatározott időkereten belül történő megvitatására alkalmas.
- Lehetőséget kínál a résztvevők számára ahhoz, hogy kifejtsék véleményüket, megosszák ötleteiket, problémákat oldjanak meg, interakcióba lépjenek másokkal.

A megfelelő módszerek megválasztását sok minden befolyásolja. Ezen szempontok ismeretében kell a trénernek felépítenie és kidolgoznia a képzés menetét, az egyes feladatok strukturáltságát. Alább felsoroljuk azon tényezőket, amelyek segítséget adhatnak a megfelelő módszer kiválasztásához.

Az oktatási módszerek megválasztását befolyásolja

- az oktató tananyag,
- a csoport előzetes ismeretei a tananyagról és egymásról,
- az oktatási és nevelési célok,
- a rendelkezésre álló idő,
- a csoportméret,
- a kívánt részvétel módja,
- a rendelkezésre álló felszerelés,

- a terem típusa,
- a tréner komfortzónája,
- a résztvevők komfortzónáját,
- az oktató előzetes ismeretei a résztvevők tanulási stílusáról.

A coaching módszertana

A coaching fogalma

A coaching a tréninghez hasonló szempontok mentén egyéni folyamat támogatásával kívánja elérni a résztvevő fejlődését. A módszertan alkalmazása elsősorban annak szemléletmódja s nem technikája miatt jelent újítást. Az eszközrendszer már többé-kevésbé ismeretes a pedagógus diplomával rendelkező kollégák számára, hiszen a coaching alapját a megfelelő kérdezéstechnika alkalmazása adja – nem beszélve egyéb, speciális coaching technikákról. Az interaktív, résztvevői aktivitáson alapuló módszer, mely az egyéntől várja a megoldást, a megfelelő út megtalálását, tökéletesen illeszkedik a Z generáció magabiztos, önmagában inkább megbízó, a változásoktól nem megrettenő tagjaihoz. Estünkben a szemléletmód, illetve a következőkben bemutatott eszközök kettős funkcióval bírnak:

- A gondolkodás-, és szemléletmód elsajátítása öntámogató folyamatok kialakítását segítheti elő.
- Az eszközrendszer magabiztos használata illeszkedik a mentori rendszerbe, támogatja annak működését.

Az említett szemléletmód kialakításának támogatása érdekében a következőkben röviden bemutatjuk a coaching értelmezését, a folyamat főbb mozzanatait, valamint azokat a finom árnyalásokat, melyek alkalmassá teszik a kérdezés művészetének alkalmazóját más személyek fejlesztésére.

A coaching fogalmának elemzésekor két megközelítéssel találkozunk:

Transzfer: „ismeret-átadási folyamat, amelynek során a nagyobb tudással vagy tapasztalattal rendelkező személy ismereteit azzal a céllal adja át másoknak, hogy teljesítményük javuljon”.¹⁰

Felfedezés: a coach „segít másoknak kiaknázatlan képességeik felszínre hozatalában, azaz segít olyanná válni, amilyenek ők valójában, amilyenek szeretnének lenni.”¹¹

A két megközelítést értelmezve azt mondhatjuk, hogy míg a transzfer egy face-to-face kétszemélyes tanulási-tanítási folyamathoz hasonlítható, melyben a tudás éppoly fontos, mint a készségfejlesztés, addig a második megközelítés a hangsúlyt a résztvevő félre helyezi, a készségek, képességek ismeretanyagok feldolgozásának, megszerzésének (nem megkapásának) bázisát önmaga jelenti. A coach ebben a körülményben olyan támogatóként van jelen, aki ismeri a szükséges technikákat – pl.: kérdezéstechnika –, melyekkel előre tudja mozdítani az ügyfelet a választott úton.

¹⁰ Cope, Mike 2007. A coaching módszertana. Az együttműködésre épülő coaching kézikönyve. Manager Könyvkiadó, Budapest. 7, 9, 11, 16–17.

¹¹ u.a.

A coahching célja

A coach feladata, hogy segítsen valakinek. Ez lehet irányító vagy megfigyelő jellegű. A segítségnyújtás mikéntjét és területét az ügyfél, hallgató igényei határozzák meg, továbbá függ a coachtól és a coaching kontextusától. *Az ügyfél feladata, hogy segítsen magán.* Az egyén elhatározása, döntése nélkül nincs lehetőség a változásra, fejlődésre. Ezzel a fő feladat a résztvevőre hárul, a megoldás kulcs nála van.¹²

Az együttműködésen alapuló coaching célja, hogy segítsen számos felvetett kérdés tisztázásában úgy, hogy az ügyfél és a coach rendelkezésére bocsátja a közös nyelvet és a keretrendszert. Ez segíti a résztvevőket a közös út meghatározásában, melyben az ügyfélnek nagyobb beleszólása van. Mike Cope így írja le ezt a folyamatot:

1. A személy és a probléma megértése
2. A probléma jeleinek és gyökereinek feltárása
3. A megoldás kidolgozása
4. A megoldás alkalmazása
5. A működőképesség biztosítása
6. A fenntarthatóság biztosítása
7. Ünneplés és búcsú

A folyamatba való belépést megelőzően a résztvevő meghozza a döntést arról, hogy valamin változtatni szeretne, valamiből fejlődést szeretne elérni. Számos ilyen döntés létezik, nézzünk néhány példát:

- Koncentráció javítása.
- Személyes kapcsolatok javítása.
- Új kapcsolatok létrehozása.
- Határozottság növelése.
- Teljesítmény javítása.
- Konfliktusok kezelése.
- Bizonyos képességek fejlesztése.
- Személyes eredményesség elősegítése.
- Az időgazdálkodás fejlesztése.

Amit látni lehet a példának szánt felsoroláson, az az, hogy minden egyes téma az egyénről szól, nem pedig a környezetéről. Arról az egyénről, aki egy bizonyos módon cselekszik, de szeretné életútját valamilyen módon megváltoztatni, szeretne másként érezni, gondolkodni ahhoz, hogy céljait megvalósítsa.

¹² Cope 2007

Ahhoz hogy ez a folyamat beinduljon, a coachnak az első találkozástól kezdve támaszként/kísérőként kell jelen lennie a folyamatban. Segítenie kell a résztvevőt abban, hogy meghatározzák, a főbb tényezőket.

- Mi a jelenlegi iránya az életének? – Ha minden marad, a régiben milyen jövőképpel kell számolnom? Elfogadható ez a számomra? Meg kell határozni azt, hogy mi az oka a változtatási vágynak!
- Milyen új irányt szeretne választani? – Miben nyilvánul meg a változás? Milyen lehetőségeim lesznek akkor, ha keresztülviszem a terveimet? Milyen jövőképpel kell számolnom a sikeres változtatás esetén? Meg kell határozni azt, hogy miben ragadható meg az új út!
- Mennyiben különbözik az új a jelenlegitől? – Milyen különbségek és azonosságok vannak a régi és az új út között? Milyen hatása van ennek rám és környezetemre? A különbségek és azonosságok feltárása elősegíti az elköteleződését az új út iránt!
- Milyen erős lehet a visszarántó gumiszalag? – Melyek azok a tényezők (emberek, szokások, viselkedési formák, események stb.), melyek a régi úton, a megszokott komfortzónámban tartanak? Milyen erővel bírnak ezek a jelenségek? A gumiszalagnak és erejének a meghatározása az első lépés annak felszámolása, gyengítése felé.
- Milyen erősek az új irányba húzó erők? – Miért szeretnék változtatni? Melyek azok a tényezők, amelyek az új út kialakítására, megtartására sarkallnak? Az új irányba húzó erők tudatosítása segíti elő a kialakítandó viselkedés megtartását, komformizálását.

Ahogy a főbb gondolatok bemutatásánál is jól látható, a coach egyik fő eszköze a kérdés. Tekintsük át a kérdezéstechnika megállapításait a főbb gondolatokra hagyatkozva, melyek árnyalják a coaching folyamat milyenségét.

Kérdezéstechnika¹³

A kérdés minden kommunikációs folyamat nélkülözhetetlen része. Dinamizálja a beszélgetéseket, előrelendíti a dialógust. Segítségével új témákat vethetünk fel, tájékoztatáshoz juthatunk, vagy éppen felhívhatjuk a figyelmet a téma fontosabb részeire. Általában akkor kérdezzük, amikor meg akarunk tudni valamit. Ez a legegyszerűbb módja annak, hogy a hiányzó ismereteinket egy egyszerű interakció segítségével pótoljuk. Ettől azonban – ahogy az a korábbi gondolatokból is kitűnt – árnyaltabb a helyzet. A kérdés, a kérdezéstechnika felhasználásának számos egyéb célja lehet. Így a kérdés tovább lendítheti a beszélgetést, felkeltheti az érdeklődést, elősegítheti az ismeretszerzést és a tudás bővítését, gondolkodásra készíti, irányítja a figyelmet, hozzájárul a gondolkodási séma megváltoztatásához, segítségével ellenőrizhetünk és számon kérhetünk.

¹³ Balázs László 2013. A kommunikációs gyakorlatok vezetésének módszerei. Gramma Kiadó, Eger. 12–15, 82–84. nyomán tekintjük át.

Ha a kérdés megválaszolásakor nem a tartalomra helyezzük a hangsúlyt, hanem arra a tényre, hogy a kérdésfeltevés mely mozzanatát tartjuk fontosnak, egy újabb csoportosítást kapunk. Ezek, azok a gondoltok, melyek a coaching folyamatban különös hangsúllyal vannak jelen:

- Azért kérdeznek, mert fontosnak tartják a választ.

A válaszon van a hangsúly. A helyes válasz érdekében születnek a kérdések. Általában újabb ismeret megszerzése a cél.

- Azért kérdeznek, mert fontosnak tartják a kérdést.

Itt a kérdés kerül a középpontba. A cél egy helyzetre, tényezőre való rámutatás. Ebben az esetben a kérdés a figyelemirányítás, a vitaindítás, a gondolkodásra készítés eszköze.

- Azért kérdeznek, mert fontosnak tartják a kérdezés folyamatát.

A kérdezés folyamata az irányítás eszköze. A kérdező kérdések során keresztül, általában előre megtervezett módon viszi végig a kérdezetteket egy gondolatmeneten.

Oktatási és csoportdinamikai szempontból mindhárom kérdésfókusz fontos szerepet játszik. A tanulók gondolkodásra készítése, nem manipulatív irányítása vagy éppen ellenőrzése az oktatási folyamat elengedhetetlen része.

A tanár felkészültsége, a kérdések megfogalmazása mögött rejlő szándéka meghatározó a hallgatók gondolkodásának fejlesztésében. A tanuló feladata általában a válaszadás, de a megfelelő kérdezéstechnika elsajátítása és alkalmazása is fontos szerepet tölt be az oktatási folyamatban. Kérdések megfogalmazásával a tanuló új ismeretet szerez, összekapcsolja régi és új ismereteit, ellenőrzi a megértést (önmagát), tovább haladásra inspirál, a tanárétól eltérő nézőpontot „hoz be”.

Fadem szerint a jó kérdés az, amelyre jó választ kapunk, amellyel a kívánt hatást érjük el. A jó kérdés felismerése, az adott helyzet megértésén, és a kívánt cél elérésén múlik. Jó kérdés lehet az,

- amely kérdés megfogalmazásakor tudjuk, hogy mit kezdünk a válasszal,
- amely kérdés összhangban áll a valósággal,
- amelyik kérdésnek jelentősége van,
- amelyik kérdésnek következménye van,
- amellyel világosan jeleztük, hogy miért kérdezzük.

Szerinte ahhoz, hogy valaki jó kérdést tudjon feltenni, végig kell gondolnia a kérdés alapvető folyamatát:

- Mit tud?
- Mit nem tud?
- Mik az elérni kívánt célok?
- Mit kell tudni ahhoz, hogy elérje a kitűzött célokat?
- Kitől fogja megtudni?
- Hogyan fogja megtudni?

- Mit vár a kapott információktól?
- Mit tesz, ha megtudja a választ?

Egy jó kérdés megfogalmazásában körvonalazódik két állapot. A jelenlegi állapot, melyben a kérdést megfogalmazom, valamint a vágyott állapot, amely eléréséhez a kérdés folyamatára van szükségünk, vagy amely a hallgatót támogatja az elérendő állapot felé való mozdulásra.

A coaching (tréning) folyamata¹⁴

A trénernek vagy coachnak kritikus szerepe van az egyéni fejlesztésében. Legyen szó akár tréningről, akár coachingról, egy jól összeállított és megtervezett rövidebb képzés megfelelő alapot adhat arra, hogy az egyén ezt követően önállóan vagy szupervíziók segítségével fejlessze önmagát – éadjük a kívánt célokat. A fejlődés időtartama és a képzés nehézségei minden vállalkozótól teljes, hosszú távú elkötelezettséget kíván. A fejlesztés kezdete során a tréner, coach megadja a kezdő instrukciókat, a fejlesztés szempontjai tisztázódnak, koncentrálódik a figyelem, felszínre kerülnek az erősségek és a gyengeségek, körvonalazódik, hogy mely területeken van szükség a legnagyobb figyelemre. Nézzük meg, hogy a kezdeti képzések alkalmával melyek azok a szempontok, amelyek a hosszú távú fejlesztésre is lehetőséget kínálnak.

Bevezetés, a helyzet elemzése

1. lépés: Tisztázzuk az ügyféllel az alkalmazott módszereket, az együttműködés feltételeit.
2. lépés: Mérjük fel az ügyfél jelenlegi helyzetét. Biztosítsunk megfelelő értékelési módszereket mind a foglalkozások, mind az egyéni munkák alkalmára. A coachnak járatosnak kell lennie az értékelőrendszerekben ahhoz, hogy a megfelelő módszert kiválassza. Emellett figyelemmel kell lennie arra, hogy a résztvevő mely helyzetekben mutat gyengébb készségeket, különös tekintettel az éntudatosságra.

Hiányosságok feltárása, célok megfogalmazása

3. lépés: A résztvevőnek mérlegelnie kell az aktuális viselkedési repertoárját, hiedelemrendszerét. A coach segítséget nyújt a gyengeségek feltárásában, beavatkozások megtervezésében, a hatékonyság növelésében. Rámutat arra, hogy mely hiedelemrendszerek segítik, és melyek hátráltatják a mindennapi tevékenységeit.
4. lépés: A résztvevőnek az átalakuló viselkedési repertoárjából kell megfogalmaznia a gyakorlati alapú célokat. A coach elősegíti a reális célok megfogalmazást, melyek a destruktív hiedelmek felszámolását célozzák meg.

¹⁴ Balázs László (2015) Érzelmi intelligencia a szervezetben és a képzésben c. könyve alapján.

A változás elősegítése, új gondolkodásmód kialakítása

5. lépés: Kitenni a résztvevőt sajátjától eltérő, egyéb gondolkodási módok alkalmazásának. Ez megtörténhet társak, könyvek, mentorok segítségével egyaránt.
6. lépés: Felkérni a résztvevőt arra, hogy új hiedelemrendszereket alakítson ki, amelyek önmagát, valamint környezetét, társas kapcsolatait fogják szolgálni.
7. lépés: Segíteni a résztvevőnek, hogy a hiedelmi rendszerét produktív viselkedéssé változtassa. Biztatni kell arra, hogy ezeket az új viselkedési módokat a mindennapokban újra és újra alkalmazza.

Új viselkedésformák elmélyítése, értékelés

8. lépés: Támogatni a változást, keresni másokat, akik pozitív visszajelzésekkel biztatják a fejlődést.
9. lépés: Becsléssel vagy egyéb módszerekkel mérni az eredményeket.
10. lépés: Visszatükrözni a változás milyenségét és mértékét. Felhívni a figyelmet a megváltozott hiedelemrendszer és viselkedésmódok eredményeire.
11. Elismerni, ünnepelni az elért eredményeket.

Érzelmi intelligencia és coaching

Így, mivel a képzésre vonatkozó észrevételeinket már megtettük, jelen alfejezetben elsősorban a jó coach jellemzőinek és az érzelmi intelligencia kapcsolatának kérdéskörét járjuk körbe. Ezt követően bemutatunk egy olyan, a nemzetközi coachingban elterjedt modellt, amely – amellet, hogy a coach eszközeként a fejlesztési folyamat strukturálását és sikerét segíti elő – nagyban hozzásegíti a coachot az ügyfél felé való odaforduláshoz, az érzelmileg intelligens működés stabilizálásához. Ahogy azt majd látni fogjuk, a modell működésében lépten-nyomon az érzelmi intelligencia készségei aktivizálódnak.

Az érzelmileg intelligens coach

A coachingfolyamat sikerességének alapvető követelménye a bizalom és egyenrangú partneri kapcsolat, amely a coach és kliense között szerveződik. Ez az egyenjogúság mégis inkább hasonlít az „első az egyenlők között” helyzethez, hiszen a coachingfolyamat sajátosságaiból, fejlesztő és segítő jellegéből adódóan a coachra nagyobb felelősség hárul. Feladata a folyamatok irányítása, a fejlesztés során spontán megjelenő tartalmak folyamatos feldolgozása és beépítése – lásd részletesen korábban. Vegyük sorra, hogy milyen készségekre, képességekre van szüksége egy jó coachnak.

1. Magas önismeret, önbecsülés és önbizalom

Ahhoz, hogy mások segítségére tudjon lenni, tisztában és békében kell lennie önmagával. A nagyfokú önismeret együtt jár az erősségek és gyengeségek ismeretével és felvállalásával, önmagunk elfogadásával és értékelésével. Ez olyan képesség, amely lehetővé teszi, hogy szeretni tudja önmagát,

elfogadja az észlelt pozitív és negatív tulajdonságait, korlátait és lehetőségeit. Képesnek kell lennie arra, hogy pontosan észlelje, értse és elfogadja önmagát ahhoz, hogy az ügyfelei is elfogadhassák és tisztelhessék. A jó coach külön tudja választani a viselkedését a személyiségétől, ezzel is elősegítve a kerülendő értékítéletek kialakulását, valamint biztosítva a coaching folyamat stabilitását és biztonságát az érzelmi fertőzések megjelenésétől. Az önismeret, önbecsülés és önbizalom alapozza meg a coach magabiztosságát.

2. Mások ismerete és tisztelete

A sikeres coach képes arra, hogy másokra tisztelettel tekintsen, hogy elfogadja a klienseit olyannak, amilyenek. Az elfogadáson túl alkalmasnak kell lennie arra, hogy a coaching folyamán felmerülő változatos élethelyzeteket rugalmasan kezelje. Ahogy a tréningvezetés szabálya is kimondja: nem ítélkezünk. A jó coach elfogadja és tiszteletben tartja az önállóságot, biztatja gondolataik kifejezését, szabad önmegvalósítását. Támogatja az egyén függetlenségének, az autonóm egyéni működésnek a kialakítását.

Az 1. és a 2. pont mögött meghúzódó alapvető momentum azt sugallja, hogy a coachnak törekednie kell az asszertivitásra. Abból a feltevésből kell kiindulnia, hogy a partnere, kliense is erre törekszik. A coach tisztában van az őt megillető jogokkal és felelősséggel, valamint ugyanezen jogokkal ruházza fel a másik felet is – ha szükséges a coaching folyamatában tudatosítja azokat. Most összefoglaljuk, mit szoktak asszertív jogoknak tekinteni.

- Jogunk van ahhoz, hogy önbecsülésünk és méltóságunk megőrzése érdekében megfelelően eljárjunk.
- Jogunk van ahhoz, hogy tisztelettel bánjanak velünk, meghallgassanak és komolyan vegyenek bennünket.
- Jogunk van ahhoz, hogy nemet mondjunk anélkül, hogy bűntudatot éreznénk.
- Jogunk van ahhoz, hogy információt kérjünk.
- Jogunk van arra, hogy ha önérvényesítő jogaink értelmezésében bizonytalanságok vannak, akkor ezeket tisztázzuk az érintett személlyel.
- Jogunk van bármit csinálni, amíg ezzel nem zavarunk, nem korlátozunk, nem hozunk hátrányos helyzetbe másokat.
- Jogunk van arra, hogy tévedjünk.
- Jogunk van arra, hogy megváltoztassuk a döntéseinket.
- Jogunk van arra, hogy döntésünk logikátlan legyen.

- Jogunk van azt mondani, „nem tudom”.
- Jogunk van arra, hogy magatartásunkat, gondolatainkat, érzéseinket magunk ítéljük meg, és hogy vállaljuk értük a felelősséget.
- Jogunk van arra, hogy magatartásunkat ne magyarázzuk mások előtt, ha ez nem érint előzetes megegyezést vagy közös érdeket.
- Jogunk van arra, hogy a másokhoz való viszonyt magunk alakítsuk, a magunk által választott eszközökkel.
- Jogunk van eldönteni, hogy vállaljuk-e vagy sem a felelősséget mások problémájának megoldásáért.
- Jogunk van arra, hogy függetlennek érezzük magunkat mások jóindulatától.
- Jogunk van azt mondani másoknak, nem értjük, hogy mit akarnak tudatni velünk, ha szándékaikat, problémáikat, érzéseiket, gondolataikat csupán jelzésekkel próbálják közölni, és azt várják, hogy kitaláljuk azokat.
- Jogunk van az egyedüllétre.
- Minden egyes jog a másik felet is megilleti.

3. Tudatosság önmagunkkal szemben

Az 1. pontban szereplő „3 Ö”, mellet a coachnak magas tudatossággal kell rendelkezni a sikeres és gördülőkény coaching folyamatok kialakítása érdekében. A jó coach tisztában van az érzelmeivel, képes azok megértésére. Birtokában van az érzelmi öntudat, a képesség arra, hogy felismerje az érzelmeit, tudatában van azoknak, és képes elkülöníteni azokat egymástól, felismerni azok forrását és érzékelni a viselkedésben megjelenő hatásait.

4. Tudatosság a kapcsolatokban és a másik féllel szemben

Kétségkívül ez a coach legfontosabb tulajdonsága. A másik féllel szembeni tudatosság elengedhetetlen a sikeres coaching lebonyolításához. Ehhez a másik félre való teljes ráhangolódás szükségeltetik. Képesnek kell lenni arra, hogy felismerje és megértse mások érzéseit, átérezze, átélje érzelmi állapotukat, feltárva azok forrásait. Egyfajta érzékenységre van szükség, amely elősegíti mások érzelmeinek megértését, azt, hogy mit, hogyan és miért éreznek. A kellő mértékű tudatosság hozzásegíti a coachot a kölcsönösen kielégítő kapcsolat kialakításához és fenntartásához, amely a sikeres coach alapja.

A jó coach tulajdonságait, készségeit, illetve képességeit vizsgálva könnyen észrevehetők, hogy ezek mindegyike az érzelmi és szociális intelligencia részét képezi. Így – hasonlóan a trénerek fejlesztéséhez – itt is holisztikus fejlesztési dimenzióként jelölhetjük meg az érzelmi és szociális

intelligencia fejlesztését, amely egyszerre képes erősíteni azt a bázist, mely a jó coach megalapozottságát biztosítja.

Érzelmileg intelligens coaching

A coaching folyamat jelentősége abban áll, hogy a kliens maga találja meg a válaszokat, illetve a megoldásokat problémáira úgy, hogy a már megszokott cselekvési mintáit, szemléletmódját megváltoztatja. A változás eléréséhez elengedhetetlen a coach irányító szerepe, amely valamilyen mértékben befolyásolja a kliens gondolkodást. Az alábbiakban egy olyan, a hazai publikum előtt kevésbé ismert modellt tekintünk át, amely hozzájárul az érzelmileg intelligens coaching folyamat kialakításához, az érzelmi intelligencia fejlesztéséhez.

A coach leghatékonyabb eszköze a kérdés. A kérdezés technikájának ismertetését korábban közöltük. Ez a modell annak háttérét kívánja erősíteni. Az *Appreciative inquiry* (magyarul: pozitív megközelítés, elismerő feltárás, továbbiakban: AI) kiindulópontja, az arra való motiválás, hogy másokban alapvetően a legjobbat keressük. Szisztematikusan feltárjuk, hogy mi ad életerőt egy egyénnek, mi motiválja őt. A modell arra az egyszerű gondolatra épül, miszerint az emberek, illetve az emberi rendszerek afelé fejlődnek, amelyről folyamatos megerősítéseket kapnak, amelyre vonatkozóan kérdéseket tesznek fel.¹⁵

Az AI középpontjában öt alapelv áll, amelyek kiegészítik, hozzájárulnak az érzelmi intelligencia fejlesztéséhez, így nagy hatékonyságú beavatkozást tesznek lehetővé.

A pozitivitás alapelve

A pozitív cselekvések és azok eredményi pozitív energiák és érzelmek által generáltak. A pozitív érzések és azok az eredmények, amelyeket ennek segítségével elérünk, egy önmagát megerősítő spirált hoz létre, amely az egyének fejlődését erősíti, és motivál a folyamatos fejlődés fenntartására, az optimális működés kialakítására. Ez a gondolat képezi a pozitív pszichológiai mozgalomnak és az ebből kialakuló kutatásoknak az alapját. Lényege, hogy a pozitív érzelmek ereje képes a világ(látásunk) megváltoztatására.

A konstrukcionista alapelv

A pozitív jövő és a jelentés a beszélgetések és az interakciók során alakul ki. Olyan emberek „segítségével” tudjuk ezt létrehozni, akik a pozitív tapasztalatokra fókuszálnak. A pozitív érzelmek hozzáférhetőek, és kivonhatók a pozitív történetekből, amelyeket elmesélünk egymásnak a kapcsolatainkról és a más emberekkel való tapasztalatainkról. A pozitív történetekből való merítkezés

¹⁵ Cooperrider, D. L. – Whitney, D. 1999. *Appreciative inquiry*. San Francisco, CA: Berret-Koehler Communications, Inc.

hozzásegít bennünket ahhoz, hogy erősségeinkből kialakítsunk egy pozitív bázist, felfedezzük erősségeinket. Ez a bázis ad a későbbiekben támpontot arra, hogy kialakítsuk a vágyott jövőképünket. Egyszerűen kifejezve: olyan világban élünk, amelyet a szavaink és beszédünk, beszélgetéseink megkreálnak.

Az egyidejűség alapelve

A jelenlegi valóságunk megkérdőjelezése az első lépés a változás kialakítása felé. A pozitív kérdéseinkkel egy önmagát megerősítő jelent alkothatunk úgy, hogy a beszélgetéseinket és az interakcióinkat pozitív irányba tereljük. Merjük feltenni a kérdéseket! Az a kérdés, amelyet nem tesznek fel, egy ajtó, amelyet nem nyitnak ki. Amint felteszünk egy kérdést, rálépünk egy új tapasztalás útjára.

Az előrelátás alapelve

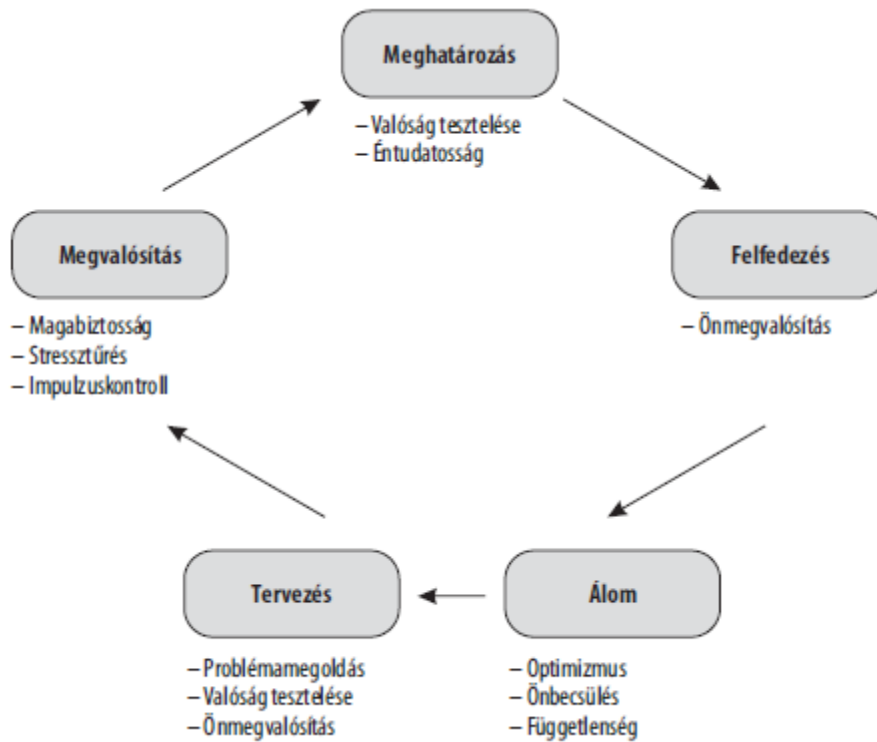
A kérdéseink és a reflexióink önmagunkból fakadnak. Éppen ezért, ha optimisták vagyunk és egy reményteli jövőt képzelünk el magunknak, a társalgásaink és a tapasztalataink abba az irányba fognak mutatni. Ahhoz, hogy a jelenre tudjunk hatni, hogy a jelen értelmezését, dinamikáját megváltoztassuk, a jövő pozitív képének kialakítására van szükség. Ez a pozitív kép visszahat ránk, és vágyat gerjeszt az iránt, hogy jövőképünk valósággá váljon. Motivál bennünket a vágyott cél elérésére.

Költői alapelv

Minél jobban keressük, várjuk a pozitív élményeket a mindennapokban, annál pozitívabbak lesznek a jövőre vonatkozó szándékaink. Fokozatosan tudatára ébredünk életünk gazdagságának, összetételének és lehetőségeinek. A költészetnek és a művészetnek megvan a módja arra, hogy a tudatosságunkat megnyissa afelé, hogy mi az, ami jelen van, de nem látható, mivel nem figyelünk rá. Fókuszálja és felhívja figyelmünket a jelenlévőre. Ez az alapelv összeköti az éberséget, a szándékot és a figyelmet.

Az alapelveket figyelembe véve egy öt lépésből álló körmodellt alakítottak ki, amely esetünkben a coachingfolyamat alapját fogja képezni. A ciklus első lépése a meghatározás (define). Ez a kezdőlépés, amelyben meghatározzuk a coaching céljait, azt, amit el szeretnénk érni. A második lépés a felfedezés (discover). Ez annak feltárása, hogy mi az, ami jól működik a vizsgált területen, mi az, amire valaki a leginkább büszke, legyen szó teljesítményről vagy tapasztalásról. A felfedezés során meghatározzuk azt a pozitív bázist, amelyre a későbbiekben támaszkodhat az ügyfél. A harmadik lépés az álom (dream). Ennek az állomásnak a lényege a vizualizáció. Egy olyan pozitív jövőkép vízióját kell létrehozni, amely pozitív bázison alapszik. A negyedik lépés a tervezés (design). Itt kerül sor a konkrét cselekvések

kidolgozására, megtervezésére. A tervezés lényege annak a jövőképnek a megvalósítása, amelyet az álom során vizualizáltunk. Az ötödik lépés a megvalósítás (destiny), ez az elkészített tervek gyakorlatban való alkalmazását, kivitelezését jelenti.¹⁶ A körforgást a következő ábra szemlélteti.



¹⁶ Cooperrider, D. – Sorenson, P. – Yaeger, T. – Whitney, D. 2001. Appreciative inquiry: An emerging direction for organization development. Champaign, IL: Stipes.

E-learning tananyag fejlesztés módszertana

A felnőttoktatás és az e-learning kapcsolata

Life Long Learning

„Ami a tanulást illeti, sokáig úgy tartottuk, hogy tanulni az iskolában kell. Régen minden életszakasznak megvolt a maga domináns tevékenysége: kisgyermekkorban a játék, iskoláskorban a tanulás, felnőttkorban a munka. Napjainkra ez a „régis rend” felbomlott: ma már egész életen át tartó tanulásról beszélünk”¹⁷ A Life Long Learning kifejezés a Life Wide Learning (LWL) kifejezéssel együttesen fejezi ki leginkább az egész életre kiterjedő tanulást¹⁸. A LLL arra utal, hogy a tanulás egy egész élethosszig tartó folyamat, a LWL pedig inkább az élethelyzetekre és az élet minden területére kiterjedő tanulást jelenti. Az LLL és az LWL tehát azt jelzik, hogy a TANULÁS ÁLLANDÓ. A módszerek, az iskolapadok változnak, a folyamatos képzés azonban mindenki számára javasolt és egyre inkább szükséges.

A mai modern társadalmakban az egész életen át tartó tanulás már alapkövetelmény. Tudomásul kell venni, hogy a versenyképesség fenntartása érdekében elengedhetetlen a folyamatos képzés és fejlesztés.

A képzés fogalma

A képzés nem más, mint tervezett tanítási folyamat, amely az ismeretek bővítésével hozzájárul ahhoz, hogy az egyén készségei fejlődjenek és tudásszintje növekedjen. Általában valamilyen szakmához kapcsolódó oktatási folyamat, amely hozzáértést, jártasságot eredményez egy speciális területen, melynek következtében a képzésben résztvevő hatékonyabban, eredményesebben tudja munkáját végezni.¹⁹

A képzés a szervezetek és a vállalatok által leggyakrabban alkalmazott oktatási forma, amelyeket különböző okokat figyelembe véve tartanak a dolgozóknak.

Néhány példa a képzések indításának okaira:

- szervezeti átalakulás esetén,
- jogszabályi környezet változásakor,
- technikai változások, különböző fejlesztések ismertetése okán,

¹⁷ KOVÁCS Ilma: *Az elektronikus tanulásról a 21. század első éveiben* 11. old. Budapest: Magánkiadás, 2011. (<http://mek.oszk.hu/09100/09190/09190.pdf>) [Letöltés ideje: 2020.01.20. 16:12]

¹⁸ KOMENCZI Bertalan: Az Európai Bizottság memoranduma az egész életre kiterjedő tanulásról. In: *Új Pedagógiai Szemle*. 2001. 6. sz. 122–132. (<http://epa.oszk.hu/00000/00035/00050/2001-06-eu-Komenczi-Europai.html>) [Letöltés ideje: 2020.02.07. 22:38]

¹⁹ ZACHÁR László: A korszerű képzés és képzettség jellemzői és rendszerei. In: BENEDEK András, KOLTAI Dénes, SZEKERES Tamás, VASS László (szerk.): *HEFOP 3.5.1 A felnőttképzés módszertani kérdései*. Budapest, Nemzeti Szakképzési és Felnőttképzési Intézet, 2008. 19-65. o.

- az előírásoknak, szabályoknak való megfelelés, mint például időközönként megtartandó munkavédelmi oktatás,
- tulajdonosváltás, portfólióbővítés.

Legyen az ok bármi is, a szervezet számára a képzés mindenképpen anyagi ráfordítással jár. Mind a szervezetnek, mind pedig a dolgozónak érdeke, hogy a képzés sikeres legyen. A dolgozónak azért, mert hatékonyabb, jobb munkát tud végezni, ezáltal értékesebb lesz a munkahelyi szervezetben, a szervezetnek pedig azért, mert a képzés számára valójában befektetés, beruházás, amely optimális esetben már rövidtávon is meghozza a gyümölcsét. Általánosan kijelenthető, hogy a munkaerőpiacon a legértékesebb munkavállaló az információban gazdag személy, a legújabb tudás birtokosa. A modern tudásalapú, információs társadalom egy olyan új oktatási szemléletmódot követel meg, melyben a formális keretek fellazulnak és a középpontban már nem a tanítás, hanem a képességfejlesztés áll. A tanítás helyett a tanulás és elsősorban az információszerzés kerül előtérbe. Már nem az a fontos, hogy mikor és hol tanulunk, hanem az, hogy mit és hogyan.²⁰

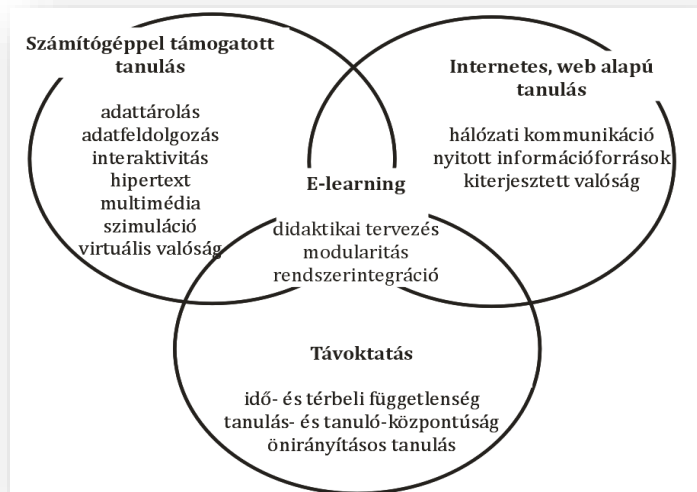
Az online, e-learning oktatás

Az e-learning kifejezés az elektronikus oktatás angol megfelelőjének a rövidítése. Ma már Magyarországon is elfogadott és általánosan használatos fogalom. Az e-learning fogalmat nagyon sokan definiálták. Nézzünk egy általánosan elfogadott definíciót Forgó Sándor megfogalmazásában: „Az e-learning, olyan számítógépes hálózaton elérhető nyitott – tér- és időkorlátoktól független – képzési forma, amely a tanítási-tanulási folyamatot megszervezve, hatékony, optimális, ismeretátadási, tanulási módszerek birtokában a tananyagot és a tanulói forrásokat, a tutor–tanuló kommunikációt, valamint a számítógépes interaktív oktatászoftvert egységes keretrendszerbe foglalva, a tanuló számára hozzáférhetővé teszi.²¹”

Egy olyan összetett oktatási paradigma, amely magába foglalja a számítógéppel támogatott tanulást (Computer Based Training, CBT), a világháló, az internet által támogatott tanulást (Web Based Training, WBT) és a távoktatást (Distance Learning, DL). Az E-learning a CBT, a WBT és a DL metszetében helyezkedik el, melyet a következő ábra mutat be részletesen.

²⁰ KADOCSA László: Az atipikus tanulási formák elterjedésének lehetőségei és korlátai. In: (Alkotószerkesztők: Dr. BENEDEK András, Dr. KOLTAI Dénes, Dr. SZEKERES Tamás, Dr. VASS László) *HEFOP 3.5.1 A felnőttképzés módszertani kérdései*. Budapest, Nemzeti Szakképzési és Felnőttképzési Intézet, 2008. 189-214.o.

²¹ FORGÓ Sándor – HAUSER Zoltán – KIS TÓTH Lajos: Tanulás tér- és időkorlátok nélkül, In: *Iskolakultúra*. 2004/12. 124-139.o. [elektronikus folyóirat]
http://epa.oszk.hu/00000/00011/00088/pdf/iskolakultura_EPA00011_2004_12_123-139.pdf
 [Letöltés ideje: 2019.12.13.]



1. ábra Az e-learning elhelyezkedése a távoktatás, a Web alapú tanulás, valamint a számítógéppel támogatott oktatás kontextusában. Forrás: http://www.sulinet.hu/ikt/docs/17_szakmacsoport/rendezet/rendezet_06.html

Minden olyan oktatási forma, amelyben az oktatás elektronikus eszközök segítségével történik, némi általánosítással ugyan, de elektronikus oktatásnak is nevezhető. Ezek az eszközök lehetnek kommunikációs eszközök, multimédiában alkalmazott eszközök, számítógép. Az e-learning esetében a számítógép szerepe már elsődleges, hiszen az oktatás minden fázisában jelen van, és a tananyag elsajátítása is a számítógép segítségével, tanári jelenlét nélkül történik²². Az általános és a mai kornak megfelelő e-learning oktatás sajátosságai a következők:

- Az oktatási igényeknek megfelelő e-learning tananyag. Az e-learning alapú oktatás nagyon fontos eleme a tananyag, mely jelentősen eltér a hagyományos nyomtatott vagy online elérhető tankönyvtől.
- LMS, azaz Learning Management System. A pályázat keretében fejlesztett tananyag a Moodle. Elektronikus oktatási keretrendszerre épült. Ez olyan rendszer, amely keretbe foglalja az egész oktatási folyamatot, oktatási szervezési, valamint adminisztratív feladatokat lát el. Tárolja a kurzusokkal kapcsolatos információkat és a felhasználók adatait, úgy hogy megőrzi integritásukat. Hozzáférést, jogosultságot biztosít a tanulónak a tananyaghoz valamint lehetőséget biztosít a tanulónak és a tutornak a kapcsolattartásra. Ezeket a rendszereket a vállalatok és intézmények saját igényeiknek megfelelően választják ki vagy testre szabottan üzemeltetik²³.

²² KOVÁCS Ilma: *Az elektronikus tanulásról a 21. század első éveiben*. Budapest: Magánkiadás, 2011

²³ A Moodle közösségi weboldala: https://docs.moodle.org/30/en/Main_page

A gazdasági társaságok, gazdálkodó szervezetek e-learning lehetőségei

Napjainkra számos vállalatnál, intézménynél felismerték, hogy a versenyelőny megtartása szempontjából kiemelkedő fontossággal bír a munkavállalók képzése. Ezért egyre több vállalatnál kerül előtérbe az élethosszig tartó tanulás, melynek kitűnő eszköze az e-learning. A vállalat oktatási igényeinek, szervezeti és humán adottságainak feltérképezése után megtervezett, és kellő szakértelemmel kialakított e-learning rendszerrel egységes, követhető képzés- és tudásmenedzsment megvalósítható meg.

Az e-learning olyan tanulási forma, amely egységes rendszerbe foglalja az oktatásban részt vevő személyek funkcióit, feladatait, valamint a résztvevők közti kommunikációt és nem utolsósorban eredményeit. Az egyes szerepkörök funkcióit, jogosultsági tulajdonságait szervezet szinten definiálhatjuk. A megfelelően kialakított és komplex funkcionalitással bíró rendszerek esetében lehetőség van egyéb adatbázisokhoz, nyilvántartásokhoz kapcsolódni, így a szervezetben integráltan alkalmazni az e-learning oktatás előnyeit.

Néhány általános példa arra, hogy a vállaltoknál alkalmazható e-learning oktatás mely területeken, helyzetekben lehet hatékony²⁴:

- meglévő tudásszint felmérése,
- új belépők kötelező oktatása (pl.: munkavédelem, vállalati szoftverek használata, eladás- és tárgyalástechnikai ismeretek stb.),
- szinten tartó, ismétlő oktatások egyszerűsítése, automatizálása,
- szervezeti átalakításokhoz, folyamat-átstrukturizálásokhoz kapcsolódó képzések támogatása,
- nagy létszámú alkalmazott gyors, költséghatékony képzése,
- geográfiaileg széttagolt munkakörnyezetek támogatása,
- felhalmozódott vállalati tudás átstrukturálása és újrahasznosítás,
- vállalati tudásbázisok kialakítása,
- magas fluktuációval rendelkező ágazatoknál (pl.: biztosítók),
- széles, komplex termék- és/vagy szolgáltatáspalettaival rendelkező vállalatoknál, pl.: olyan bankoknál, amelyeknél sokféle pénzügyi szolgáltatás, biztosítás, portfólió-tervezés stb. van, vagy olyan informatikai szolgáltatónál, mint a SAP, ahol az adatbányászaton kívül statisztikai elemzések, vizualizációk, csalás- és kockázatelemzés stb. IT-támogatása készül.

²⁴ HORVÁTH Jenő: Vállalati képzések. In: Dr. HUTTER Ottó, Dr. MAGYAR Gábor, Dr. MLINARICS József (szerk.): *E-learning 2005* Budapest: Műszaki Könyvkiadó, 2005. 131-138.o.

Az online oktatás előnyei

A gazdasági társaságoknál bevezetett, és megfelelően üzemeltetett e-learning rendszereknek a számos előnyét élvezhetik a szervezetek²⁵, melyeket a bevezetést követően akár rövidtávon is megtapasztalhatunk. Az online tartalmak megosztását követően a tantermi oktatások átszervezésével, a blended módszertan bevezetésével csökkenthetjük, jelentősen redukálhatjuk a képzések lebonyolításával kapcsolatos járulékos, adminisztratív költségeket, mint például az utazás, szállás, nyomtatás költségeket. A költségek csökkentésén túlmenően az adminisztrációs folyamatok, oktatásszervezési tevékenységek átláthatósága, informatikai rendszerrel való támogatottsága is megvalósulhat, hiszen az e-learning oktatásokat lebonyolító, dokumentáló rendszerek (LMS - Learning Management System) támogatják a teljes képzési folyamat átlátható menedzselését, a felhasználói szerepkörökhöz köthető jogosultságok meghatározásával. A Moodle keretrendszer, – és általában véve a keretrendszerek – az oktatásban részt vevő személyek egyéni támogatását is elősegítik, ezáltal jobban, alkalmazkodik az egyéni tanulási módszerhez és képzési szükségletekhez, ennek eredményeképpen hatékonyabbá, eredményesebbé válik a képzés. Beállítástól, képzésszervezéstől függően megvalósulhat a testreszabott tudásátadás, melynek során – a rendszer előnyeit kihasználva – nem releváns a tanuló tanulásra fordítható ideje, (napszak), valamint a központtól számított fizikai távolsága. Ezáltal felgyorsul az információ átadása, a szervezet gyorsabban tud alkalmazkodni a piaci igényekhez, megváltozott feltételekhez. Az e-learning technológiát alkalmazó a cég a versenyszférában lépéselőnyre is szert tehet az e-learning jól szervezett alkalmazásával, hiszen a szükséges vagy elvárt tudás elérhető a kívánt időben a megfelelő embernek, az adott üzleti cél vagy szervezeti megfelelés eléréséhez.

A kialakított oktatási tartalmak, a naprakész információk a szervezeti kívánalmaknak megfelelően gyorsan, és könnyen kialakítható. Mindezt egy központi szerveren, azaz egy helyen történő módosítással mindenkinek biztosíthatjuk, frissíthetjük. A munkatársaknak naprakészen tartott online tananyagot a rendszerben beállított tanulási folyamatnak megfelelően a megfelelő jogosultsággal rendelkező adminisztrátor, vagy oktatásszervező bármikor nyomon követheti. Ez egyrészt naprakész statisztikai adatokat szolgáltat a publikált oktatási tartalom megtekintéséről, másrészt megkönnyíti a megszerzett tudás számon kérhetőségét.

A számonkérés, vizsgáztatás is szabadon alakítható, számos egyedi beállítás támogatja az igen széles körű testre szabást. Természetesen a teszt kitöltés is, mint a tananyaghasználat bárhol és bármikor saját ütemben folytatható, melynek lehetőségeit azonban korlátozhatjuk. A későbbi fejezetekben ismertetek online kurzus kialakítást, a felhasználói aktivitás kimutatásával, valamint az kurzusról kialakult véleményeket is értékelem. Az online technológia lehetőséget ad az e-learning

²⁵ ²⁵ GEIST Éva, KASZAI Pál, NAGY Zoltán: Az e-learning. In: Dr. HUTTER Ottó, Dr. MAGYAR Gábor, Dr. MLINARICS József (szerk.): *E-learning 2005* Budapest: Műszaki Könyvkiadó, 2005. 13-35.o.

rendszerek, valamint HR rendszerek integrációjára, amely által biztosított az online szolgáltatások beépülnek, beépülhetnek a vállalati kultúrába, és akár motivációs eszközként is hathatnak.

Optimális rendszer bevezetést követően a munkatársak motiváltabbak, amennyiben átérzik, hogy szakmai fejlődésüket a keretrendszer támogatásával ők irányítják. Amennyiben a kötelező képzéseken túlmenően opcionális kurzusválasztási lehetőséget biztosítunk a szervezetben dolgozó és az e-learning rendszert használó kollégáknak, úgy további „közkedveltséget”, általános elégedettséget érünk el az online oktatás számára. (Nagyon fontos a közzétett online tartalmak minőségi megfelelése!) Mindez (a szervezeti egymásra hatásból adódóan) erősíti a szervezeten belül az online kommunikációs, kollaboratív eszközök alkalmazását, melyek által a tanuló aktív részese az oktatási folyamatnak. Szemben a hagyományos oktatásban jellemző befogadó állapottal. Az online keretrendszer nagy tömegek (akár egy időben történő) oktatására is alkalmas, amely munka mellett és munkában is végezhető.

Az online oktatás hátrányai

A rendszer bevezetése során esetleges hátrányokra, veszélyekre is ügyelnünk kell, melynek alapvető forrás az újszerűség, valamint a munkatársak egyéni oktatásának, továbbképzésének belső, külső motivációs eszköztárának kiépítése, és szinten tartása.

Az online oktatás során a hallgató nem feltétlen találkozik személyesen az oktatójával, hiszen nem feltétlen van szükség a direkt tantermi kapcsolattartásra. Ez okozza az e-learning oktatás személytelen és kevésbé interaktív voltát. Ezáltal nagyobb a tanuló egyéni felelőssége az eredményes tanulás érdekében. A tantermi oktatáshoz, csoportos tanuláshoz szokott tanulók esetében az oktatási módszer megnehezíti a tanulók közti interakciót, melynek különösen a felnőttoktatásban nagy szerepe van. Nincs meg a résztvevők között a szociális kapcsolat és informális kommunikáció.

Természetesen ez a technológia megismerését követően némi átalakulást követően elfogadottá válik. Az elfogadás a rendszerbe „ágyazás” esetenként ellenállásba ütközhet a munkavállalók részéről, melyet kezelni kell. A karizmatikus, az online oktatást pártoló vezető nagyon hatékony tud lenni a probléma kezelésében. Nem elkerülhető, hogy a ráhangolódást, a rendszer használatának megismertetését, az önálló tanulás kultúráját meg kell tanulnia a szervezetnek.

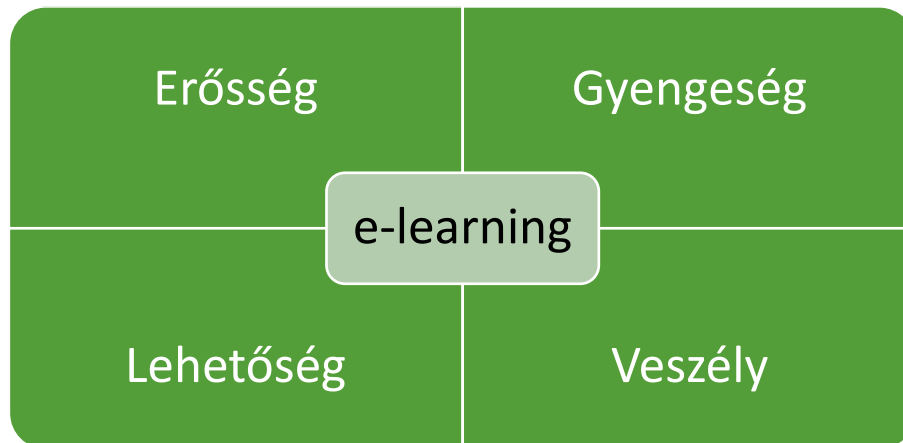
Az eredményes bevezetés, nagyban függ a rendelkezésre álló oktatási tartalmak kialakításától, a szervezet technikai, számítástechnikai ismereteitől. A korosztályos, végzettségi különbségek meghatározóak lehetnek.²⁶

²⁶ CSERNÉ ADERMANN Gizella: Digitális bennszülöttek és digitális bevándorlók a felsőoktatásban – andragógusok. In: FODORNÉ TÓTH Krisztina, NÉMETH Balázs (szerk.): *A felnőttek tanulását érintő változó szakmai és szakpolitikai felfogások a társadalmi, gazdasági és kulturális kontextusok terében*. Pécs: Pécsi Tudományegyetem Felnőttképzési és Emberi Erőforrás Fejlesztési Kar, 2014. 10-19. o. <http://mek.oszk.hu/13300/13318/13318.pdf> [Letöltés ideje: 2020.01.03, 22:57]

A rendszer kialakításának kezdeti költsége és a tartalom kifejlesztési költsége a kezdeti időszakban magasabb. A későbbiekben ez lényegesen kedvezőbb az egyéb oktatási módszerek összehasonlításában.

Online oktatások SWOT analízise

Az online oktatások előnyeinek, és hátrányainak ismeretében nézzük annak SWOT analízisét.



Erősség

- Költség- és időhatékonyság
- Bárhol, bármikor, bárkinek
- Önálló tanulás
- Egyszerű, átlátható kezelhetőség (a megfelelő kialakítást feltételezve)
- Naprakész információ
- Interaktív környezet, visszacsatolás
- Egyenlő elbánás, értékelés
- Egyéb készségek egyidejű fejlődése (számítógép-kezelés, gépelés, nyelvismeret)
- Egységes minőség
- Az eredmények, tartalmi elemek átvezetése egyéb rendszerekbe

Gyengeség

- Személyes kontaktus hiánya
- Unalmasság
- Nyugodt környezet szükséges
- Alkalmazása témafüggő
- Internet-hozzáférés
- A megfelelő motiváció megléte kritikus

Lehetőség

- Technika fejlődése

- Vállalatok-magánszektor szélesebb körű alkalmazása
- Egyéb rendszerekhez integrálódás
- Szervezetten belüli igények, kompetenciák nyilvántartása

Veszély

- Papír varázsa
- Tanulási szokások változása
- Internet-hozzáférés
- Kompetencia hiánya
- Végzettség validálása, értékelése

A felsorolt erősségek, csak a gyengeségek, valamint a veszélyek elhárításával tudnak előtérbe kerülni. A tapasztalatok alapján elmondható, hogy a legnagyobb problémákat megfelelő motiváltságon túl a hagyományos oktatási módszerek túlságosan gyors felváltása, valamint az IKT kompetencia részleges hiánya okozhatja.

Online tananyagok kialakításának intézményi szintű módszertani kérdései

Az vállalati elektronikus oktatás sikerességét alapvetően meghatározza a jól felépített és megszerkesztett oktatási tartalom, más néven e-tananyag.

Az e-learning tananyagoknak a hallgatók felnőttkori sajátosságait figyelembe kell vennie, ezért azok megközelítése lényegesen eltér az iskolarendszerben hallgatói jogviszonnyal rendelkező tanulóktól. Általánosságban számtalan elvárásunk lehet egy a vállalati oktatásban alkalmazott online tananyaggal kapcsolatban, de a tananyag legfontosabb célkitűzése, hogy a tananyagszerkesztő által közölt információt átadja a hallgatóság számára. Hogy ezt az alapvető feladatát teljesíteni tudja, nem árt, ha figyelembe vesszük a hallgatóság tulajdonságait, preferenciáit.

Az egyik ilyen jól meghatározható tulajdonsággal bíró tananyag „építőelem” az *írott szöveg*. A tananyagokban a hallgatóság, mint célközönség számára elfogadott és érthető nyelvezetet kell használni. Fogalmazásmódjában lényegre törő, világos kell, hogy legyen, ne tartalmazzon cirkalmas, „cifra”, többszeresen összetett mondatokat. Az oktatási, ismeretátadási részekben gyakorlatorientált, a cég / hivatal gyakorlati tevékenységébe illeszthető példákkal igyekezzünk bemutatni az ismertett szakanyagot. A példák és folyamatok bemutatása is az ismeretek elmélyítését, azok jobb megértését szolgálják. Sok esetben a vállalat meghatározó személyiségét, területi vagy tevékenységéből fakadó egységeit, gépeit kell, megjeleníteni a tananyagban. Ezzel egyrészt a szemléletességet, másrészt a képzettársítás lehetőségét is biztosítjuk. Ezt erősíti a cég arculati elemeit, főbb motívumait alkalmazó grafikai elemek alkalmazása.

A tartalmak megosztását belső, a szakterületet jól ismerő kolléga támogatja (tutor). Sok esetben ő maga írta a tananyag szakmai tartalmát. A későbbi fejezetben bemutatandó tananyag esetében is maga a szerző támogatja a területén tanulni szándékozó kollégákat.

A fenti követelmények miatt az e-learning tananyaggal szemben elvárás az is, hogy lehetőleg tartalmazzon minél több *multimédiás* és *interaktív elemet*, mellyel egyrészt szemléletesebb az adott témakör ábrázolása (látva, hallva, kipróbálva), másrészt ez a figyelem fenntartása, a megértés támogatása és a tanuló haladásának mérése miatt is igen fontos tényező. Elvárás (természetesen nem csak a vállalati környezetben megosztott e-learning tartalmak esetén), hogy mindenki számára egyértelmű, könnyen kezelhető eszközrendszer legyen (pl.: könnyen felismerhető ikonok, navigációs panel, kommunikációs, valamint kollaboratív eszközök).

A bevésődés szempontjából a jól szerkesztett e-learning tananyag eredményesebben tanulható, ha *minél több médiumot* (hang, kép, videó, animáció) tartalmaz. Kijelenthető, hogy a hagyományos, tankönyvekben található tananyag nem alkalmas arra, hogy fejlesztések nélkül e-learning környezetben alkalmazzák. A tananyagfejlesztéseket úgy kell elvégezni, hogy megfelelő szerkezeti felépítés mellett, pedagógiai szempontoknak eleget téve, tartalmilag és szakmailag is kifogástalan legyen. Mindezekből azt a következtetést lehet levonni, hogy az e-learning tananyag és különösen a vállalati e-learning tananyag lényegesen túlmutat egy Word vagy PDF dokumentum lehetőségein, hiszen az e-learning tananyag „intelligens” kapcsolatot tart az e-learning rendszerrel is. (SCORM-csomag²⁷)

A hatékonyság szempontjából nagyon fontos, hogy milyen strukturáltsága, felépítése van egy online tananyagnak, és ebben jelentős eltérés tapasztalható az iskolai és a vállalati tananyagok között.

A fentiekből azt a következtetést lehet levonni, hogy egy vállalat szempontjából akkor jó egy e-learning tananyag, ha a tananyag elsajátítása rövid idő alatt kifogástalan szakmai tudást ad át a kurzus résztvevőinek. Ez abból a szempontból nagyon fontos, hogy a megszerzett tudást a gyakorlatban azonnal alkalmazni tudják.

Technikai kritériumok

A vállalat munkatársai számára olyan elektronikus tartalom készítése, amely önálló tanulásra alkalmas, támogatja a tanulási célként meghatározott ismeretek elsajátítását egy bizonyos szintű technikai kritériumot vetít előre. A fejlesztés során a kivitelezés kiválasztásánál előtérbe kell helyezni az online kommunikáció (tutorálási lehetőség) elemeit. A keretrendszerben megjelenítendő online tananyagnak képesnek kell lennie arra, hogy az üzemeltetett szerveren a tanulmányi adatokból személyhez, tananyaghoz kötődően nyilvántartásokat, statisztikákat lehessen készíteni. Például:

- Mikor, milyen gyakorisággal használta a tananyagot.

²⁷ SCORM Overview: <https://scorm.com/scorm-explained/business-of-scorm/scorm-versions/>

- Mit, és milyen eredménnyel válaszolt az ellenőrző kérdésekre.
- Milyen egyéb aktivitása volt az online tananyag használata során.
- Tanárokkal, a kurzus egyéb tagjaival milyen kommunikációs eszközöket vett igénybe a tanulás során.

A készítendő kurzus tagolását, mélységét minimum két szintre kell bontani (fejezet – alfejezet), amely a végső kialakításában a tananyag aktív elérhető tartalomjegyzékét is megjeleníti. A fejezet / alfejezet megnevezéseket a lehető legrövidebb megnevezéssel, a mögöttes tartalmat egyértelműen meghatározva kell kialakítani.

A teljes kurzus a következő információkat, eszközöket kell tartalmazza:

- Kommunikációs felület (fórum)
- A kurzus célja
- Használati útmutató
- Javasolt bemeneti ismeretek
- A kurzus elvégzésével várható tudás.

A következőkben áttekintjük, hogy milyen tartalmakkal célszerű hozzáfogni az online tartalomfejlesztéshez.

Polimédia

A polimédia felvételektől elvárt tulajdonságok:

- Minden polimédia bevezetővel kezdődik, melyen a tananyag/polimédia címe jól olvashatóan megjelenik. A megjelenő kötelező tartalmi elemek a vállalat logója, neve
- Minden polimédia felvételen olvashatóvá kell tenni az előadó személy nevét, beosztását.
- Érthetően, a tananyag oktatási nyelvén, kulturáltan fogalmazva szólaljon meg az előadó személy.
- Megjelenése, öltözéke alkalmazkodjon a szerepkörének megfelelő igényekhez. Technikai szempontból elvárás a kockás, csíkos, valamint a zöld színű ruházat mellőzése.
- Egy-egy polimédia felvétel ne legyen az indokolt minimális hosszúságúnál terjedelmesebb! Maximum 2-8 perces, rövid, lényegre térő felvételekre van szükség. Kerülni kell a hosszú, többszörösen összetett mondatokat!

A következőkben a jelenlegi gyakorlat szerinti polimédia felvétel típusok ismertetését közlöm.

Előadó: Az előadó a kamerával szemben helyezkedik el, és szemkontaktust tartva a tananyag használóival fejti ki mondanivalóját.

Előadó + prezentáció: A polimédia felvételen az előadó személye, valamint az általa bemutatott prezentáció is párhuzamosan legyen látható. Az így felvett videóban az előadó az egér (mint mutatóeszköz) segítségével irányítja a diaváltást, valamint az általa előre beállított animációs lehetőségeket. A prezentáció módja nem meghatározott, akár PowerPoint, akár Prezi vagy egyéb

prezentációs alkalmazás is használható. A Polimédia beállításában hangsúlyos a tanár nonverbális kommunikációja is.

Előadó + képernyőkép: Az alkalmazás felületének kiemelése, az előadó személy beillesztése a megjelenő alkalmazás felületére. Ebben az esetben az előadó az elmondandó információ súlyának, és a képernyőn megjelenő alkalmazás ablak súlyától függően hol látszik, hol nem látszik. A videóban egyszerre lehet látni az oktató személy tevékenységét, valamint annak eredményét. Ügyelni kell az oktató, valamint a hallgató „szemkontaktusára”.

Képernyőkép: A polimédia felvételen bemutatandó alkalmazást, képernyőképet teljes egészében mutatjuk, melynek során jól kivehetők az oktató által bemutatott egérműveletek, képernyőrészletek. Mindeközben az oktatótól halljuk az adott funkcióban végezhető tevékenységet.

Interaktív elemek: A tananyagban a megértést segítő, esetenként gyakorló animációs, szimulációs feladatok beszúrása. Az ilyen tartalmak minden esetben a felmerült oktatási igényt hivatottak kiszolgálni, de néhány példa ezek lehetséges fajtáiról:

- Dia lapozás
- Durg & Drop feladat
- Csoportosító animációs feladat, mely Szöveg szöveghez, Szöveg képhez, Szöveg mondatba való csoportosítását végezheti el a felhasználó.
- Durg & Drop mondat sorba rendezős feladat: A felhasználónak egy adott szöveget kell megfelelő sorrendbe raknia a megjelenő összekevert szöveges elemek alapján.
- Gépelő feladat: A felhasználónak az előre meghatározott helyre szövegben, mondatban, képhez, illetve több szöveges elemhez kell begépelnie a megfelelő megoldást.
- Képválasztós feladat: A felhasználónak a megjelenő instrukciós szöveg alapján ki kell választania a megjelenő képek közül a megfelelőt.
- Sorba rendezős feladat: A felhasználónak a megjelenő szöveges elemeket sorba kell rendeznie a helyes sorrendbe.
- Lenyíló listás feladat: A felhasználónak a legördülő listák segítségével ki kell választania az ott megjelenő megoldások közül a megfelelőt. A legördülő listák hozzá rendelhetők képhez, szöveghez, mondathoz, hanghoz.
- Táblázatba csoportosító feladat: A felhasználónak a meghatározott csoportokba kell Drug and Drop módszerrel elhelyeznie a megjelenő elemeket.
- Listában csoportosító feladat: A felhasználó a megjelenő szöveges lehetőségeket (mondatokat) előre meghatározott csoportokba sorolhatja a csoport ikonjára kattintva.
- Kártyás feladat: A felhasználónak adott kérdés vagy utasítás alapján ki kell választani azt az egy vagy több jó megoldást, melyet helyesnek vél.
- Szoftver szimuláció

- Interaktív feladat: Felvett programműködési folyamatok/képek alapján a megadott utasítások figyelembevételével a felhasználónak végre kell hajtania egy az adott programban használatos folyamatot.
- Szimuláció feladat: A szimulációs egy adott programban felvett programműködési folyamatok/képek, illetve instrukciós szövegek alapján a felhasználó elsajátíthatja a speciális program használatát.
- Egyedi animációk: Olyan animációs feladatok mely a fent megfogalmazott csoportokba nem sorolhatók.

Az online tananyag elkészítésénél is van lehetőség a sikerkritériumok definiálására. Ezek az alábbiak:

- Szinopszis (célcsoport, környezet, lehetőségek, eredmények, elvárások)
- Kézirat elkészítése (oktatási tartalom összeállítása)
- Tevékenységtervezés (a tanulói tevékenységek megtervezése)
- Forgatókönyvírás (tényleges szerkesztési terv)
- Kreatív szerkesztés
- Ellenőrzés, tesztelés, hibajavítás

Az online tananyag összeállításának meghatározó lépéseit öt pontban foglalhatjuk össze:

- Célközönség:
 - Nyelv
 - Életkor
 - Nem és családi állapot
 - Iskolai végzettség
 - Technológiai ismeretek
 - Motivációs tényezők
- Környezet:
 - Képzési környezet
 - Tanulási környezet
 - Alkalmazási környezet
- Kockázatok
- Elvárt eredmények
- Előzetes ismeretek

Az oktatási folyamat struktúrája az alábbiak szerint kell, hogy szerveződjön:

- figyelem felkeltése

- tanuló informálása a tanulási célról
- előismeretek felidézése
- inspiráló oktatási tartalom bemutatása
- tanulás támogatása, facilitás
- teljesítmény produktum felé orientálás
- teljesítménnyel kapcsolatos visszacsatolás
- teljesítmény értékelése
- rögzítés, tudástranszfer növelése, tanultak alkalmazása

Mellékletek

1. melléklet: E-learning tananyag elégedettségi kérdőív

Tisztelt Résztevőnk!

Reméljük, jól érezte magát, és sok hasznos információval gazdagodott az online tananyag elsajátítása során. Kérjük, visszajelzésével segítsen bennünket a tananyag tovább fejlesztésében. Értékelje a továbbképzéssel kapcsolatos tapasztalatait. Kérjük, az online tananyag egészére vonatkozóan adjon választ! Jelezze elégedettségét az űrlapon.

A kérdésre adandó válasz esetében a számok emelkedő sorrendje az elégedettség mértékének növekedését jelzi. (1-egyáltalán nem; 5-teljesen mértékben).

Kérjük, jelölje, hogy az alábbi állításokkal mennyire ért egyet!

Értékelési szempont	1	2	3	4	5
A tananyag elméleti része érthető volt a számomra.					
A tananyag gyakorlati példái közel álltak a saját életemben megélt helyzetekhez.					
A videós magyarázatok segítettek a tananyag megértését.					
A tananyag felépítése logikus volt a számomra.					
A tananyag megfelelt az elvárásaimnak.					
A gyakorló feladatok segítettek a tananyag megértését.					
Az online felület könnyen kezelhető volt a számomra.					
Nem jelentett nehézséget az online menürendszer kezelése.					
Az elsajátított tanyagot hasznosnak vélem a munkám mindennapi elvégzéséhez.					
A tesztfeladatok könnyen teljesíthetők voltak a számomra.					
Össességében elégedett vagyok az elsajátított tananyaggal.					
Össességében elégedett vagyok a tananyag hozzáférését biztosító felület kezelhetőségével.					
Egyéb észrevétel és visszajelzés:					

2. melléklet. Tanácsadással kapcsolatos elégedettségi kérdőív

Visszajelzés

1. Összességében milyen mértékben vagyok elégedett a tanácsadás folyamatával?

1 2 3 4 5

egyáltalán nem

teljes mértékben igen

2. Mennyire sikerült a problémamegoldásra koncentrálni az általam fölvetett témában, ahelyett, hogy a probléma elemzésével töltöttük volna az időt?

1 2 3 4 5

egyáltalán nem

teljes mértékben igen

3. Mennyire fejlődött az szakmai felkészültségem, önismeretem a tanácsadótól kapott visszajelzések révén: mennyire látom pontosan a tanácsadás témájával kapcsolatos személyes erősségeimet és fejlesztendő területeimet?

1 2 3 4 5

egyáltalán nem

teljes mértékben igen

4. Mennyire tudott inspirálni a tanácsadó arra, hogy új megoldásokat találjak a céloom elérése érdekében?

1 2 3 4 5

egyáltalán nem

teljes mértékben igen

5. Mennyire éreztem azt, hogy a tanácsadó figyel rám, meghallgatja és pontosan érti azt, amiről beszélek?

1 2 3 4 5

egyáltalán nem

teljes mértékben igen

6. Mennyire próbálta a tanácsadó rám erőltetni a saját véleményét, javaslatait és értékrendjét a beszélgetések során?

1 2 3 4 5

egyáltalán nem

teljes mértékben igen

7. Mennyire volt támogató, bátorító, beszédre ösztönző a tanácsadó a beszélgetés során?

1 2 3 4 5

egyáltalán nem

teljes mértékben igen

3. melléklet: Résztevői elégedettségi kérdőív - tréning

ELÉGEDETSÉGI KÉRDŐÍV

Képzés megnevezése, időpontja:

Tisztelt Résztevő!

Köszönjük, hogy részt vett képzésünkön! Kérjük, ossza meg velünk véleményét, hogy minél magasabb színvonalú szolgáltatást nyújthassunk a továbbiakban.

Kérjük, jelölje véleményét az 1-6-ig tartó skálán, ahol az

1= legrosszabb, 6 = legjobb értéket jelenti.

Témakör	1	2	3	4	5	6
1. Oktatónak a témával, oktatott problémakörrel kapcsolatos jártassága						
2. Oktató érthetősége						
3. Oktatási eszközök használatának képessége						
4. Tananyag érthetősége						
5. Az átadott ismeretanyag harmóniája az elképzelt, elvárt ismeretanyaggal						
6. A megszerzett ismeret gyakorlati hasznosíthatósága						
7. Képzési helyszín minősége						
8. Képzés lebonyolításának körülményei (pl. időpontok, szünet, vevőszolgálat)						
9. Összbenyomás a képzéssel kapcsolatban						
10. Megszerzett ismeretek értékelése (vizsga, amennyiben volt)						
További javaslatok, kérések:						

4. melléklet: Résztevői elégedettségi kérdőív – coaching

Visszajelzés

1. Összességében milyen mértékben vagyok elégedett a coaching folyamatával?

1 2 3 4 5

egyáltalán nem

teljes mértékben igen

2. Mennyire sikerült a problémamegoldásra koncentrálni az általam fölvetett témában, ahelyett, hogy a probléma elemzésével töltöttük volna az időt?

1 2 3 4 5

egyáltalán nem

teljes mértékben igen

3. Mennyire fejlődött az önismeretem a coachtól kapott visszajelzések révén: mennyire látom pontosan a coaching témával kapcsolatos személyes erősségeimet és fejlesztendő területeimet?

1 2 3 4 5

egyáltalán nem

teljes mértékben igen

4. Mennyire tudott inspirálni a coach arra, hogy új megoldásokat találjak a célom elérése érdekében?

1 2 3 4 5

egyáltalán nem

teljes mértékben igen

5. Mennyire éreztem azt, hogy a coach figyel rám, meghallgatja és pontosan érti azt, amiről beszélek?

1 2 3 4 5

egyáltalán nem

teljes mértékben igen

6. Mennyire próbálta a coach rám erőltetni a saját véleményét, javaslatait és értékrendjét a beszélgetések során?

1 2 3 4 5

egyáltalán nem

teljes mértékben igen

7. Mennyire volt támogató, bátorító, beszédre ösztönző a coach a beszélgetés során?

1 2 3 4 5

egyáltalán nem

teljes mértékben igen
