

A tréning szerepe a felnőttképzésben

Napjaink gyorsan változó világában elengedhetetlen az, hogy a cégek minél gyorsabban alkalmazkodjanak a piac módosuló igényeihez, a technikai fejlődéshez. Azonban hiába minden technikai, technológiai, módszertani és bármilyen egyéb újítás a vezetés részéről, ha az alkalmazottak nem képesek ezeket alkalmazni, alkotóan felhasználni a mindennapi munkavégzés során. Az újdonságok elsajátítására azonban kevés az idő, hiszen mindennemű képzés elvonja az embereket a munkától, és amellet, hogy nem termelnek a tanulási idő alatt hasznot, a tanulás a kimaradó bevétel mellett magas költségekkel is jár. Többek között ezért is van szükség a tréningekre, hiszen rövid időt igényelnek (általában 2–5 naposak), ám ez alatt az idő alatt rendkívül intenzív a kijelölt kompetenciák fejlesztése.

Ez azt jelenti, hogy rövid elméleti áttekintés után különböző gyakorlati feladatok megoldásával segítik a mindennapi problémák megoldását, új szemszögből való meglátását. Ezekre azért van szükség, mert az új megoldási lehetőségeket védett környezetben „tesztelhetik” a résztvevők, és megvan számukra a hibázás lehetősége. A tanulási folyamat óhatatlanul magában hordozza a feladat végrehajtásában lévő tökéletlenséget – arról szól, hogy valahonnan eljutunk valahova. Ha pedig erről szól, akkor benne rejlik a hibázás lehetősége – a hibázásé, ami a mindennapi munkavégzés közben kellemetlen következményekkel járna, így azonban mindenki megkeresheti azokat az új utakat, amiknek a segítségével hatékonyabbá teheti a munkáját.

A tréning tehát gyakorlatorientált képzés, aminek célja egy adott kompetencia kialakítása, egy feladat megoldásához szükséges készségek, képességek kialakítása, és alkalmazásképes tudás elsajátíttatása strukturált feladatok segítségével. A tréningnek fontos része az elméleti ismeretek feldolgozása, ezek gyakorlati alkalmazása, az elvégzett feladatok értékelése, és mindezek során a személyiség fejlesztése.¹

A tréningeknek rengeteg fajtája van. A helyszínt tekintve beszélhetünk indoor és outdoor tréningekről. Ezekre a későbbiekben még visszatérek. A célt tekintve

¹ Poór Ferenc, „A tréning és a videotréning”, HRportal (2007), <http://hrportal.hu/index.phtml?page=article&id=59510>, (letöltve az internetről 2008. június 29.)

Dr. Takács Ildikó megkülönböztet egyéni fejlesztést szolgáló, csoportműködést és együttműködést fejlesztő, illetve a szervezet működését segítő tréningeket.² Az első típusba tartoznak többek között a kommunikációs, az önismeret-fejlesztő és a szociális készségeket fejlesztő tréningek, a másodikba a csapatépítő tréningek (ezek jellemzően outdoor tréningek, azonban előfordul indoor csapatépítés is; ekkor általában vetélkedők és ügyességi feladatok megoldása vár a résztvevőkre), a harmadikba pedig az ügyfélszolgálati vagy a stratégiatervezési tréningek.

Azonban a fentiek nem különálló kategóriák, jelentős átfedések vannak közöttük, hiszen az egyén kommunikációs készségeinek a fejlesztése nemcsak a magánéletben fejt ki a pozitív hatását, hanem megmutatkozik a munkatársakkal és az ügyfelekkel való kapcsolatban is. A csapatépítő tréning is fejleszti az önismeretet (vagyis fejleszti az egyéni képességeket, készségeket), és mivel segíti a csapat együttműködésre való képességét, a szervezet hatékonyságát is növeli.

„Ma már a felnőttkori tanulás, szakképzés célja nem csupán a szakmai előrelépés vagy a hiányzó ismeretek pótlása. Gyakran mindössze munkahelyünk megtartására elegendő, mintegy elkerülhetetlen kötelezettség, s így komoly szükséglet, hiszen megélhetésünk, létbiztonságunk kulcsa egy-egy sikeresen megszerzett újabb végzettség, tanúsítvány vagy kompetencia. Így az élethosszig tartó, permanens tanulás következtében kialakuló tanuló társadalom tagjai számára a felnőttkori tanulás is folyamatos, legalább az aktív kor végéig tartó kihívást jelent.”³

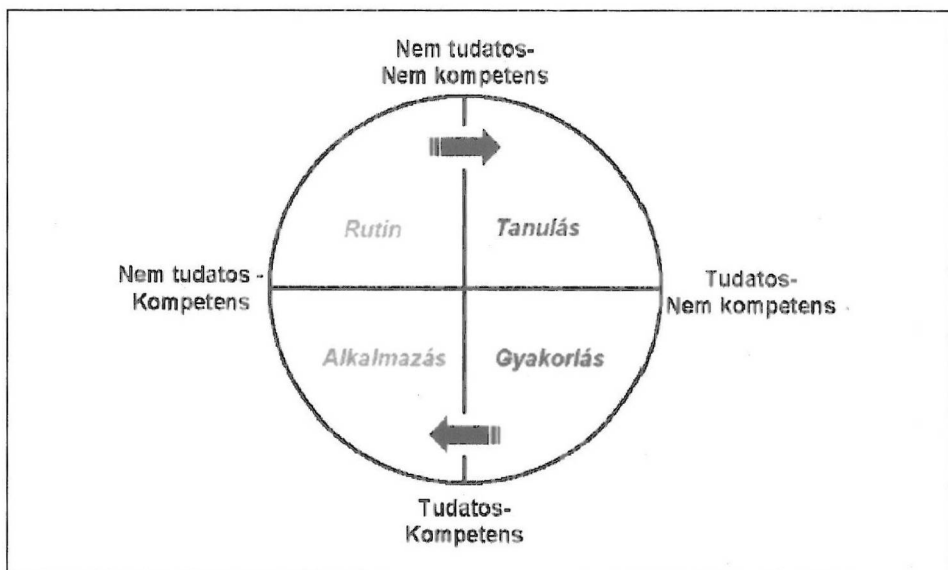
A felnőtt akkor tanul, ha valamit el akar érni, vagyis a tanulás során szüksége van belső motivációra (ez lehet a papír megszerzése, a munkahely megtartása, fizetésemelés, előléptetés vagy egyszerű érdeklődés), enélkül a képzés nem lehet eredményes. Tehát az egyik legfontosabb dolog, hogy tudatosítani kell a tréninggel járó előnyöket. Mivel a felnőttek már jelentős élettapasztalattal érkeznek az ilyen alkalmakra, fontos az is, hogy építsen ezekre a tréning vezetője, és összekapcsolja a tanultakat az eddigi ismeretekkel, illetve rámutasson arra is, hogy a most megszerzendő ismeretekből a résztvevők mit profitálhatnak később.

Az andragógiában kulcsfogalom a problémaközpontúság. Csak úgy lesz képes rugalmasan változtatni az ember a megszokott cselekvési, magatartási mechanizmusain, ha nem bemagolt elméletekkel van tele a feje, hanem képes az önálló gondolkodásra, az összefüggések meglátására és az elméletek gyakorlatban való alkalmazására. A felnőttek fontos, hogy amit tanul, azt azonnal használni tudja, fontos, hogy át tudja ültetni azt a gyakorlatba. A tréning az aktív részvételt hangsúlyozza, azt, hogy mindenki megszólítva érezze magát egy-egy ilyen alkalmon, mindenki szerepet kapjon, és egyénre szabott visszajelzéseket. Ezt segíti elő az alacsony létszám: ahhoz, hogy mindenki aktívan ki tudja venni a részét a

² Dr. Takács Ildikó, A tréningek módszertana, erg.bme.hu/szakkepzes/2006-2007/GT521470/trening.pdf (letöltve az internetről 2008. június 29.)

³ Zorkóczy Kárpáti Zsófia, Életforma és motiváció, http://www.nepfoiskola.hu/mntlap/archiv/2005_2/motivacio.htm, (letöltve az internetről 2008. június 29.)

gyakorlatokból, és azok ne fulladjanak unalomba, mire mindenki (vagy minden alkalmi kis csoport) végrehajtja őket, 10–15 főnél többet nem érdemes egyszerre tréningezni. Lényeges az is, hogy a szükséges elméleti ismeretek áttekintése után a résztvevők az alkalmazással kapcsolatos kérdéseikhez, problémáikhoz segítséget kapjanak.



Forrás: http://www.develor.hu/develor/develor_files/File/fejlodesi%20kor.pdf

A készségfejlődésben kezdetben mindenkinél a nem tudatos-nem kompetens állapot áll fenn, vagyis az ember nem tudja, mit nem tud, és amiről nem tud, arra nem is képes. A tanulás során aztán az ember megkapja a kifejlesztendő készséghez kapcsolódó elméleti háttérrel, vagyis rendelkezni fog egy szabályrendszerrel, ami eligazítja őt, azonban ezt alkalmazni még nem tudja (tudatos-nem kompetens állapot). A szabályok alkalmazásához csak gyakorlással lehet elérni, ekkor azonban még minden esetben végig kell gondolni a szabályt a használat előtt, mert az még nem működik automatikusan. Ennek a folyamatnak a végére alakul ki a tudatos-kompetens állapot, ami a mindennapi használat során válik rutinná, vagyis nem tudatos-kompetenssé (tehát már képesek vagyunk valamit véghezvinni, azonban nem kell újra és újra végiggondolni a szabályokat cselekvés előtt).⁴

Úgy vélhetnénk, itt vége is a tanulási folyamatnak, nyugodtan hátradőlhetünk, és örülhetünk, hogy most már ennyivel is okosabbak vagyunk. Ám ez csak részben igaz. A napjainkat jellemző gyors változások miatt ugyanis a tanultak hamar

⁴ A Develor munkamódszere, http://www.develor.hu/develor/develor_files/File/fejlodesi%20kor.pdf, (letöltve az internetről 2008. június 29.)

elavulttá válnak, a környezeti változások pedig bizonyos időközönként szükségessé teszik a viselkedés és a készségek továbbfejlesztését. Ekkor egy új (vagy egy régi-új) tanulási folyamat kezdetén találjuk magunkat, és kezdődik az egész tanulási kör előlről.

A tréning főleg a tanulás és a gyakorlás fázisban tud segítséget nyújtani, a tudatos szabályalkalmazás csak a munkahelyi gyakorlat során válhat automatikussá.

„Ha a tréningcég nem kínálja fel az előzetes igényfelmérés lehetőségét, akkor válasszunk másik céget! Mit szólnánk hozzá, ha az orvos nem kérdezné meg, hogy mi a panaszunk, hanem egyből a gyógyszer felírásával kezdené?”⁵

A jó tréning az igények előzetes felméréseivel kezdődik. Ahhoz, hogy a képzés beváltsa a hozzá fűzött reményeket, a tréning vezetőjének tájékozódnia kell arról, hogy a cég, illetve a résztvevők milyen eredménnyel lesznek elégedettek. Ehhez fontos az, hogy a cég vezetése tudja, hogy a munkatársait honnan hová akarja eljuttatni, és ne csak divatból küldje ilyen típusú képzésre őket. A tréning vezetőjének azonban nemcsak a vezetéssel, hanem a résztvevőkkel is szükséges konzultálnia. Egyrészt azért, hogy információt kapjon a motivációjukról, így arról, hogy hogyan „közelítsen” hozzájuk, másrészt azért, hogy képet kapjon az előzetes ismereteikről. Fontos azt is tudnia, hogy milyen problémák, feszültségek hatják át a mindennapjaikat, melyek azok a nehézségek, konfliktusok, amelyek hátráltatják a munkavégzésüket, és melyeket kell új szemszögből láttatni, melyekhez kell segítséget nyújtani. Mindezek alapján kell, hogy kialakuljon egy egyéni igényekre szabott tartalom. Azonban nem elhanyagolható az sem, hogy ez igazodjon a hazai viszonyokhoz is, hiszen ami az egyik országban sikeres módszer, az a másikban lehet, hogy halálra van ítélve.

Az elméletnek minden esetben arányban kell lennie a gyakorlattal; a tréningen rövid az elméleti rész. Ha azonban túlsúlyba kerül, akkor a képzést nevezhetjük tanfolyamnak vagy előadássorozatnak, de mivel a tréningen a készségfejlesztésen van a hangsúly, amit gyakorlat nélkül lehetetlen elsajátítani, tréningnek semmiképp.

A tréning helyszíne rengeteg dolgot meghatároz. A legfontosabb, hogy külső helyszínen legyen, mert ez eltávolítja a résztvevőket a mindennapoktól, és elősegíti, hogy csak a képzésre figyeljenek. Az a leghasznosabb, ha együtt érkeznek, együtt távoznak, és senki nem érkezik saját kocsival azért, hogy amikor van egy kis ideje, haza tudjon menni a családjához. Azért bentlakásosak a tréningek, hogy elősegítsék a mindennapi rutinból való kilépést, azonban, ha valaki naponta hazatér abba, a hatás és ennek a célnak az elérése jelentősen csökken.

Az indoor tréningek esetében hangsúlyt kap a terem mérete is. Ha túl kicsi, akkor nincs kellő mozgásterük a résztvevőknek, ha túl nagy, akkor lesznek kihasználatlan részei, elvesznek benne az emberek. Fontos, hogy télen megfelelő

⁵ 5 végzetes hiba, amit egy vállalati tréning megrendelésénél elkövethetünk, Soliann Bt., <http://www.soliann.hu/index.php?operation=navigation&page=21>, (letöltve az internetről 2008. június 29.)

legyen a fűtés, nyáron pedig a légkondicionálás. Ezek az egész tréning hangulatát képesek meghatározni.

A tréning vezetőjének alapvetően nem oktató szerepe van, hanem az a dolga, hogy segítse és katalizálja a csoportdinamikai folyamatok alakulását, az interakciók véghezvitelét. Ezt a feladatát azonban a csoport egyik tagjaként látja el, nem pedig attól elhatárolódva, frontális módszerrel. Ahhoz, hogy a feladatait megfelelően tudja végezni, magabiztos fellépésre és jó kommunikációs készségre van szüksége. Mind a verbális, mind a nonverbális kommunikációja kiemelten fontos, többek között megfelelő hangerőre és beszédsebességre van szüksége. Fontos az, hogy gyorsan felismerje a kezelendő helyzeteket, és gyorsan tudjon reagálni az esetlegesen felmerülő problémákra és a hallgatók megjegyzéseire egyaránt, „(...)sőt az igazán jó képzésvezetőt kérdezni sem kell; magától észreveszi, ha valami további magyarázatra szorul”.⁶

Elő kell segítenie, hogy minden résztvevő kivegye a részét az eseményekből, be kell vonnia azokat is, akik kevésbé szívesen szerepelnek, ellenkező esetben az ő számukra a tréning a lényegét veszti el. A tréning vezetőjének rendkívül széles andragógiai, pszichológiai és módszertani ismeretekkel kell rendelkeznie, és természetesen ismernie kell a képzés céljához igazított elméletet és gyakorlatot is. Mivel azonban az ismeretek folyamatosan bővülnek és a módszerek is változnak, a tréning vezetőjének szüksége van a megújulás képességére. A cégek azért küldik ilyen jellegű képzésre az alkalmazottaikat, hogy azok ki tudják szolgálni a piac változó igényeit. A tréningcégeknek tehát már az igények megjelenése után nem sokkal képesnek kell lenniük olyan szolgáltatást nyújtani, amik ezeknek a megváltozott igényeknek a kielégítésére készítik fel a hallgatókat.

Azt, aki a tréninget vezeti, szándékosan nem neveztem eddig trénernek, pedig az általános szóhasználat ezt indokolta volna. Poór Ferenc ugyanis a tréner mellett használ egy másik szót is: a tréningvezetőt.⁷ A tréner általában a licenc tréningek vezetője, aki többnyire egy adott (külföldi) séma szerint vezeti a tréningeket, míg a tréningvezető sokrétű módszertani ismeretekkel rendelkezik, és azokat képes változatosan alkalmazni is. A tréningvezető az, aki képes a megújulásra, ő tudja konstruktívan használni a tudását, a tapasztalatait, ő az, aki képes igazodni az egyéni igényekhez. A tréner csupán megtanulja, és mindannyiszor leutánozza a tréning papírforma szerinti menetét, azonban a résztvevők igényeihez már nem igazodik (és gyakran a hazai viszonyokhoz sem).

A tréningen kiemelt fontosságú az indítás. A résztvevők többnyire vegyes érzelmeikkel érkeznek a képzésre, főleg azok, akik először vesznek részt ilyesmin.

⁶ Humán diplomával is építhető tréneri karrier (2007), Jobpilot – Pályacsúcs magazin, http://rhea.jobpilot.hu/palyacsucs/index.php/szakmak/53-szakmak_merlegen/267-trenerek.html?tmpl=component&print=1&page

⁷ Poór Ferenc, A tréner és a tréningvezető, HRportal, (2007) <http://www.hrportal.hu/index.phtml?page=article&id=60449>, (letöltve az internetről 2008. június 29.)

A tréning vezetőjének meg kell küzdenie a félelmeikkel, az idegenségérzetükkel, esetlegesen a negatív elvárásaikkal. Ez általában kétféle módon történik: strukturáltan vagy strukturálatlanul. Az első esetben a résztvevőknek alig van módjuk ezeket az érzéseket kifejezni (ezt általában a félős, illetve a heterogén csoportoknál alkalmazzák). A második esetben a tréner megvárja, amíg magától elindul a szerveződés.⁸

Az elméleti áttekintés rövid, azonban rendszereznie kell a gyakorlatban ki-próbálandó ismeretanyagot, és kiegészítheti a résztvevők hiányos tudását is. A tréning legfontosabb része azonban a feldolgozott ismeretek gyakorlatba való átültetése, a valós helyzetek modellezése. Itt a fokozatosság elvének kell érvényesülnie, vagyis az egyszerűbb helyzetek megoldásától fokozatosan kell haladni a teljesebb feladatok felé. A gyakorlási folyamat végére el kell érkezni a napi tevékenységeket tükröző feladatokhoz.

A feladatmegoldásokat követi az értékelés, ám lényeges megjegyezni, hogy nem kizárólag a tréning vezetője értékkel, hanem a társak és maga a feladat végrehajtója is.⁹ Az értékelést segíti és hatékonyabbá teszi a videokamera használata; Poór szerint csak ezzel lehet teljes a tréningfolyamat. Ilyenkor minden gyakorlatról felvétel készül, ami azért hasznos, mert megismételhető. Amikor élőben látják a résztvevők a feladat végrehajtását, akkor általában az első benyomás alapján alkotnak véleményt, másodszor megnézve azonban mélyebb és objektívebb elemzésre nyílik lehetőség. A feladatot végrehajtó szempontjából ez azért jó, mert kívülről is látja magát, és némileg külső szemmel tudja megítélni, mi volt pozitív és mi volt negatív a szereplésében. A videotréning esetében elengedhetetlen a felkészítés, a ráhangolás: ha ez hiányzik, akkor nem csodálkozhatunk, ha az eszköz használata ellenérzéseket vált ki, és azon sem, ha jobban foglalkoztatja a feladat végrehajtóját a külseje, mint maga a feladat.

A tréning értékelésénél a többi képzés értékeléséhez hasonlóan azt mérjük, hogy az anyagi és az időbeli ráfordítás hozott-e eredményt. Ez megtehetjük kvalitatív és kvantitatív módszerekkel egyaránt. Az előbbi esetben teszt, kérdőív, mélyinterjú vagy akár megfigyelés segítségével mérhetjük többek között a szemlélet- és az attitűdváltozást, a stresszkezelés változását, a kooperációra való képesség javulását vagy akár a konfliktuskezelés hatékonyságának növekedését. Ha a mennyiségi mutatókat nézzük, az eredmény mérhető bevételnövekedésben, az időgazdálkodás javulásában, a megtakarítás mértékében, illetve például az ügyfélszám növekedésében. Egy tréning értékelésénél elengedhetetlen mind a résztvevő, mind a felettese véleményének figyelembevétele, hiszen ők azok, akik közvetlenül érzik, hogy a képzés mennyiben változtatott az eddigi munkavégzés

⁸ Antons, Klaus, A csoportdinamika gyakorlata : gyakorlatok és technikák, Synalorg Kft., 2006

⁹ Poór Ferenc, Egy komplex képzési, továbbképzési eljárás 1. - A „tréning” fogalma és megvalósulása a gyakorlatban. Felnőttképzés, 2005. III. évf. 4. sz.

minőségén. A hatékonyság azonban sokszor csak bizonyos idő elteltével mérhető, mert addigra tud az a gyakorlatból alkalmazás, az alkalmazásból pedig rutin válni.

És hogy mire jó mindez? A következő alkalommal segíthet a képző cég kiválasztásában. Ha egy cég beválik, akkor érdemes a későbbi tréningeket is náluk megrendelni. A tréninget tartó cégnek pedig ajánlást jelenthet az elégedett ügyfél. Egy 2006-os felmérés szerint¹⁰ a referencia az egyik legfontosabb tréningválasztási tényező. Ezt csak az ár tartalma előzi meg.

Az outdoor pedagógia alapjának megteremtője Kurt Hahn, aki 1920-ban Németországban megalapította a Salem Schulét. Itt a tapasztalati oktatás módszerét használta, és úgy látta, hogy ennek segítségével fejlődnek a különböző szociális készségek is (együttműködés, tolerancia, közös problémamegoldás).¹¹ Hahn volt az is, aki a II. világháborúban brit tengerészekkel foglalkozott, és a célja bizonyos „leépülési jelenségek” ellentételezése volt, mint például a kezdeményezőképeség hiánya, a fizikai alkalmasság csökkenése, a személyes felelősségvállalás csökkenése vagy az emberi részvét hiánya.¹²

Hahn a mentőszolgálat (hegyi és vízimentés, így a „mentés szenvedélyének” felkeltése, a közösségi problémamegoldás egyik eleme), a fizikai felkészítés (azaz a vitalitás, a kondíció, bátorság, fokozása, önmaga belső korlátainak legyőzése); a projekt (magas, de elérhető célkitűző feladatsor, átfogó tervezéssel, az önállóság és a kreativitás kibontakoztatása) és az expedíció (hegyi, sítúrák, barlangtúrák stb.) eszközeivel ért el sikereket az önbizalom, az önbecsülés, a vezetői képességek, a csapatmunka, a kölcsönös empátia fejlesztése, a közösség szolgálata és a környezet iránti érzékenység fejlesztésének terén. Az volt a lényeg, hogy az embereket értékformáló tapasztalatok, kihívások és döntéshozatal elé állítsa, így segítve a tanulást és a megértést.¹³

Az outdoor tréning felhasználja a tapasztalati tanulás módszereit, és a feladatokat kiviszi a természetbe. Itt a komfortérzet csökkenésével előbújnak azok a rejtett magatartásformák, amelyek a munkatársak előtt (és előfordulhat, hogy az egyén előtt is) addig rejtve maradtak. Segítségével az emberek jobb képet kaphatnak a munkatársaikról (mennyire vállalnak kockázatot, hogyan viselkednek váratlan helyzetekben). Emellett az outdoor tréning segíti a „mi-tudat” kialakulását, formálódását, a csapat együttműködését, és fejleszti a kapcsolatot azokkal a kollégákkal, akikkel a mindennapokban ritkán kell együtt dolgozni.

¹⁰ Kutatás a Tréning Kerekasztal megbízásából, 2006, idézi: A tréningválasztást is tanulnunk kell még, Menedzsment Fórum, 2006 URL: <http://mfor.hu/cikkek/32102.html>

¹¹ Kurt Hahn - a kalandpedagógia atyja, kétté Magyar Tapasztalati Tudás Alapítvány, <http://www.kette.siteset.hu/index.php?m=2012>, (letöltve az internetről 2008. június 29.)

¹² Outward Bound – Az egyesület bemutatkozik, http://termesztet.red-one.hu/_old_sites/www.mtsz.hu/fiatalok/obbemut1.htm, (letöltve az internetről 2008. június 29.)

¹³ Outward Bound – Az egyesület bemutatkozik, <http://www.fsz.bme.hu/mtsz/fiatalok/obbemut1.htm>, (letöltve az internetről 2008. június 29.)

Az outdoor tréning során a résztvevők Kolb tanulási ciklusát járják végig, vagyis először egy gyakorlat végrehajtása során tapasztalatot szereznek. Ezt követően megvitatják a megfigyeléseiket, visszajelzéseket kapnak egymástól, majd közösen elvonatkoztatnak, általánosítanak, és megbeszélik, hogy ezeket a tapasztalatokat milyen egyéb helyzetekben lehet hasznosítani. Végül „tesztelik” a tanultakat, vagyis újabb feladat végrehajtása során kipróbálják azokat. Mivel az outdoor tréningek a megszokottól teljesen eltérő környezetben zajlanak, és a kihívás is nagyobb az átlagosnál (és merőben különböző is attól), az élményanyag maradandóbb lesz. Ezt a módszert 15–20 éve kezdték el alkalmazni Nagy-Britanniában, Hollandiában és az USA-ban, mára szinte minden nyugati cég elküldi a munkatársait valamilyen szabadterei tréningre. Magyarországon a rendszerváltás után jelentek meg az outdoor elemek, azonban – bár egyre több van belőlünk – még mindig meglehetősen kevesen élnek az ilyen jellegű tréningekkel. Ennek legvalószínűbb oka a pénzhiány, hiszen egy-egy ilyen rendezvény fejenként több százezer forintba is kerülhet.¹⁴

A tréning tehát olyan „komplex képzési – továbbképzési – eljárás, amelynek keretében célorientált tartalmú felkészítés folyik, az elméleti ismeretek feldolgozása és gyakorlati alkalmazása valósul meg visszacsatolással és értékeléssel együtt”.¹⁵ A tréning sikerességéhez elengedhetetlen a rendelkezésre álló sokféle lehetőség közül való megfelelő választás és az előkészítés, hiszen csak így lehet biztosítva az, hogy a képzés a megbízó cég céljainak megvalósulását segíti elő. Meghatározó a tréning vezetőjének a felkészültsége, a módszertani ismeretei, illetve az, hogy megfelelő konfliktuskezelő képességgel rendelkezzen. Az ő feladata az is, hogy minden résztvevőt érdekeltté tegyen abban, hogy a képzés sikeres legyen; motiválnia és aktivizálnia szükséges őket, hiszen a tréning eredményessége az ő hozzáállásukon is múlik. Meg kell láttatni velük, hogy az itt szerzett tapasztalataikat hogyan tudják felhasználni a későbbiekben, segíteni kell, hogy le tudják vonni a következtetéseket mások hibáiból, illetve a sajátjaikból. Ezzel együtt lényeges, hogy mások jó megoldásai segítséget nyújthatnak nekik abban, hogy legközelebb eredményesebben tudjanak elvégezni egy feladatot. Nem szabad elfeledkezni a pozitív kritikáról sem, vagyis amellett, hogy feltárjuk a hibákat, rá kell mutatni az erősségekre is.

De talán a legfontosabb gondolat: egy tréning akkor sikeres, hogyha a tréning résztvevők be akarják építeni az ott tanultakat a mindennapi gyakorlatba.

KÁLNAY VANDA

¹⁴ Tréning a szabadban, Humán Erők Kft., <http://www.humanerok.hu/pages/articles.aspx?id=F0B4CE5B-BAAE-4789-8147-A6651F5E0B46>, (letöltve az internetről 2008. június 29.)

¹⁵ Poór Ferenc, HR-Ki mit tud?, HRportál, (2007), <http://hrportal.hu/index.phtml?page=article&id=65663>, (letöltve az internetről 2008. június 29.)