

Metaforák a szabadban - outdoor tréningek Magyarországon

"A tapasztalatszerzés egyetlen módja a tapasztalatszerzés."(Murphy)

Mitől outdoor egy tréning?

Az outdoor tréningeket nem csupán a szabadban, hanem a természethez kötődően bonyolítjuk le, felhasználva a természet metaforáit a megújulási, tanulási folyamathoz. Előfordulhat, hogy az ügyfélnek, például egy nagy áramszolgáltatónak - a múlttal ellentétben - ma már a versenypiacon is helyt kell állnia. Ilyenkor a felsővezetői réteget fel kell készíteni arra, hogy hamarosan a csatatéren találják magukat: "háború" lesz, ahol "harcolniuk" kell.

A „Hódítsd meg a piacot!” gyakorlatban, egy területen - a képzeletbeli piacon - különböző értékű tárgyakat, "levadászható ügyfeleket" kellett megszerezni. Közülük a többség a versenytársak által is elérhető volt. A tervezési időszakot követően három csapat versenyzett. A gyorsaságot, de elsősorban a jó stratégiát igénylő küzdelem számos - a valós élettel párhuzamos - dologra is ráirányította a figyelmüket, felnyitotta a szemüket.

A csoport érettségének és a tréner profizmusának kérdése, hogy a résztvevők előtt tornyosodó oszlop - ismét egy másik gyakorlat - mit jelent a tréningezők számára. Csak egy fizikai feladatot, vagy egy olyan pontot az életükben, amely nehézséget, problémát jelent, amiért ki kell lépniük a komfortzónájából. Mi segít számunkra ilyenkor, milyen támogatásra van ehhez szükségünk? Ha a tréner érti a dolgát, és a csapat kellően biztatja tagjait, akkor az emberek olyan dolgokat is megtesznek, amiről nem hitték volna, hogy képesek rá. Ez a sikerélmény energiát adhat a valós változási helyzetekben történő továbblépéshez. Fontos a kudarc pontos definiálása. Lehetnek olyan résztvevők, akik számára nem az oszlop megmászása, hanem már egyetlen megtett lépés jelenti a sikert.

Ezért a tréningek elhagyhatatlan része a feladatmegoldások elemzése. Az outdoor programok fizikailag is aktív része kint, a természetben történik. Ezt követi a tényleges tanuláshoz szükséges reflektálás, az élményről való beszéd, majd a tanulságok alkalmazása, vagyis az otthoni ügyekkel való párhuzamkeresés, az adaptálás megtervezése.

A tréningek visszatérő dilemmája, hogy mennyire tartós az itt elért hatás. Nem valószínű, hogy egy háromnapos tréning hatására gyökeresen új viselkedési forma alakulhat ki, de hiszem, hogy olyan felismerések, paradigmaváltások bekövetkezhetnek, amelyek kiindulópontjai lehetnek a szükséges változásoknak. Az outdoor jellegű tanulás során testünk fizikailag is aktívan részt vesz a feladatokban, így ezen a szinten is megtörténik az élményszerzés, és ez segíti, hogy konkrét tapasztalatokhoz kössünk lényegi felismeréseket.

Ha jól alkalmazzák, az outdoor a tökéletes tanulás élményét adhatja. Aktivizálja és szórakoztatja a résztvevőket, a felismerések mélyen rögzülnek, és valódi változások indulhatnak el a közösségben.

A fára mászás kézikönyve valahogy így kezdődhetne: "Használja a kezeit és a lábait olyan módon, hogy azokat a fán lehetőleg egyre feljebb juttassa. Vizsgálja meg óvatosan az egyes faágak teherbíró képességét, és csak azokat az ágakat terhelje meg, amelyek feltehetőleg megfelelő mértékben képesek megtartani az ön testtömegét. Ha elérte a két méter magasságban sarjadt..." És így tovább.

De lehet ezt másképpen is fogalmazni: "Emlékszünk még arra, amikor először másztunk fára? A tornacipőnk talpa végre megtalálta a biztos pontot a két főág találkozásánál, kezünkkel pedig sikerült elérnünk azt az ágot, amelyet letről kiszemeltünk magunknak. A kezünk ugyan tiszta gyanta lett, de sebj! Így kevésbé csúszik. Egyre feljebb jutottunk, a magasság mámorító érzése - no ugye, hogy semmi nem lehetetlen! - már rég elnyomta a fa tövében aggódalmaskodó nagymama hangját. Hopp, itt egy madárfészek! S miközben a szellő beleborzol az ágakba, a levelek az arcunkat simogatják. És aztán az a páratlan érzés a fa tetején: megcsináltam! Igen, én a szeplős, vörös hajú kisfiú a harmadik béből, megcsináltam.

Holnap biciklizni is megtanulok, s talán még a matek is menni fog - hiszen semmi sem lehetetlen!"

A két leírás közötti különbséget aligha kell magyarázni. A technikai útmutató - legyen az a főttebbinél akár százszor kidolgozottabb - csupán száraz anyag, amelyben a sorok között elvész a lényeg. A másik esetben viszont átéltünk valamit, ami próbára tette a testünket, s megérintette a lelkünket; egész lényünk átélt valamit, valami újat, addig sosem voltat. Bátran, határozottan és találékonyan jutottunk el célunkig, s eközben olyan képességeinket is igénybe vettük, amelyekről esetleg nem is sejtettük, hogy léteznek. Önbizalmunk megerősödött.

Ezzel tulajdonképpen meg is határoztuk az outdoor tréning lényegét:

- túlnyomórészt a természetben kerül rá sor;
- intenzív, élményekre épülő tapasztalatszerzésen alapul;
- az így megszerzett tapasztalatokat könnyű átvinni az azonos, vagy az eredetitől eltérő szituációkra;
- a tréning abszolút önkéntes, a kulcsmondat így hangzik: "challenge by choice!"

Az outdoor eredete

Mind népszerűbbé válik a szlogen: "tapasztalati tanulás a szabadban". Az outdoor tréningek a csoportépítés, a vezetői készségfejlesztés, a személyiségfejlesztés - és még néhány egyéb területen - egyre nagyobb teret kapnak.

A gyökerek a tapasztalatok megélésére építő pedagógiai módszerekig, a felnőttképzésben sikerrel alkalmazott közös "üzemi" kirándulásokig, a szabad ég alatt tartott szemináriumokig - vagy ahogy ma szívesebben nevezik: workshopokig - nyúlnak vissza. Az outdoor ebben a vonatkozásban nem jelent mást, mint a természet lágy ölét, az ég kékjét, és a megszokott szociális kötődésektől való átmeneti elszakadást.

Más, a területen dolgozó szakemberek véleménye szerint az outdoor tréningek eredete terápiás jellegű. Kezdetben a pszichés gondokkal küzdő embereket vitték ki a szabadba, ahol azt tapasztalták, hogy ott az érintettek könnyebben levetkőzik gátlásaikat, és oldottabb kedélyállapottal vesznek részt a különböző gyakorlatokban. Az élmények hatására ugyanis a közösség részesének érezték magukat. A közösen megélt sikerek és a taktilis élmények - tehát az, hogy ezek az emberek egymást fizikai valójukban is megérintették - segítették gyógyulási folyamataikat.

A természetben történő tartózkodás hozzásegít ahhoz, hogy az emberek természetesen viselkedjenek. A tapasztalatok szerint a céges rendezvények esetén is a természetesség a kulcsszó. Ilyen esetekben nem kell annyira "viselkedni", a feladatok játékos jellegűek. Mindannyian szeretünk játszani, s tény, hogy ilyenkor a résztvevők valamennyien ismét "gyermekké" válnak. S mivel a csoport tagjai nem érzik magukat feszélyezettnek - ahhoz képest, mintha mindegyre tudatosan törekedne a tréner -, számos gát könnyebben lebontható. Ebben a környezetben könnyebben bekövetkezik az úgynevezett "flow állapot", vagyis az élménnyel való eggyé válás, amelyben könnyebb a tanulás, az üzenetek dekódolása és az új ismeretek befogadása. A cél persze nem az, hogy az emberek úgymond "természetesség" váljanak. A természeti környezet tehát csupán az alapot jelenti, amelyre lehet építeni, legyen szó a csapatszellem erősítéséről, a kommunikáció fejlesztéséről, a problémamegoldó képesség tökéletesítéséről, vagy akár az éles vagy szokatlan helyzetekben történő helytállásról.

A kulcs: a tapasztalati tanulás

Az outdoor tréningeknél a tapasztalatok megélése mellett az élményeket megbeszélő és feldolgozó fázisok is fontos szerepet kapnak. Miért van erre szükség? Tudott dolog, hogy a tanulás módját főképp a kor és a környezet határozza meg. A kisgyermek jórészt saját tévedéseiből és kísérleteiből építkezve, önnön kíváncsiságuktól hajtva sajátítanak el új dolgokat. A legjobb példa erre a járnival tanulás. Nincsenek szabályok, nincs elmélet, csak akarat van és rengeteg próbálkozás. A pici először óvatosan lép kettőt... Miután letottyán, megint csak nekiindul, s persze megint és megint csak elesik. Sokadjára azonban sikerül! S attól kezdve már jár...

Az életkor előrehaladtával a gondolkodásban mind nagyobb szerepet kap a strukturáltság. A felnőttek például ritkán képesek arra, hogy valamely idegen nyelvet "csak úgy", vagyis hallás után elsajátítsanak, nekik a nyelvtani szabályok megismerése komoly fogódzót jelent. A kisgyermek viszont a grammatikával nem nagyon tud mit kezdeni: idegen környezetbe kerülve ösztönszerűen tanulja meg az ott használt nyelvet - ráadásul sokkal gyorsabban és pontosabban, mint a felnőttek.

Míg a gyermekek esetében a hatékony tanulás a gondolkodás és az élmények egyensúlyán alapszik, addig a kor előrehaladtával már csökken az egyén kezdeményezőkézsége, nő a kudarctól, a csódtól, a renomé elvesztésétől való félelme. Ha mindezek még azzal is párosulnak, hogy a hibákat a munkahelyi környezet, a szervezet nehezen tolerálja, akkor az újítások száma meredeken zuhanni kezd, ami akár katasztrofális következményekkel is járhat az egyén fejlődésére, s azzal együtt a vállalat versenyképességére. Ilyen esetekben a hagyományos tréningeket alkalmazva át lehet adni ugyan a tudást, de azokat a gátakat, amelyek éppen az újonnan megszerzett ismeretek használatát akadályozzák, nem leszünk képesek hatékonyan lebontani. Úgy is fogalmazhatunk, hogy az új viselkedési minták nem "mennek át".

Az outdoor esetében a hangsúly a kíváncsiságon, az élményeken, az újszerűsége épülő szokatlan tanulási módon van, amelynek fontos része a csapat közös "játéka". A résztvevők olyan élményekben gazdag, nem hétköznapi szituációkba "keverednek", amelyekben a rájuk váró kihívásokat alapvetően indokolatlan félelmekkel fogadják: félelem az irányítás elvesztésétől, a kudarctól, vagy éppen a magasságtól. E helyütt megjegyzendő: nagyon fontos, hogy mindezek ellenőrzött keretek között menjenek végbe.

A csapat tagjainak rá kell döbenniük arra, hogy a megoldásokat együttesen kell kidolgozniuk, de legalábbis jobban járnak, ha együttműködnek, mint ha nem. Arra is ráébredhetnek, hogy a bizalomtól és felelősségvállalástól áthatott csapat hatékonyabban képes dolgozni, mint azok, amelyekben ezek hiányoznak, s így a közös sikerek nem maradnak el. Mindenki következmények nélkül lépheti át a saját korlátait, ami növelheti az önbizalmukat. A résztvevők a saját tapasztalataikat a tréner moderálásával osztják meg egymással, illetve vetítik ki a munkahely világára. A kudarok és sikerek révén eljuthatnak oda, hogy a jövőre vonatkozóan egészen konkrét célkitűzéseket alkotnak meg, amelyekre cselekvési terveket állítanak össze. A follow-up periódusban pedig az eredményeket követik nyomon, de erről még részletesebben is esik majd szó.

Mire jó az outdoor?

Fontos, hogy tisztában legyünk azzal, milyen tréningcélok teljesítésére alkalmasak az outdoor tréningek. A szabadban megtartott foglalkozásokat az indoor módszerekkel összevetve azt vették észre, hogy az outdoor programok jó néhány cél elérését legalább olyan jól, vagy még hatékonyabban szolgálják. Ez utóbbiak közé tartozik a kommunikáció, a vezetésikészség-fejlesztés, a csapatépítés, a változásikészség-fejlesztés, az értékesítési csapatok felkészítése, a kreatív problémamegoldások egyéni és szervezeti szintű fejlesztései.

Az outdoor természetesen nem csodaszer, amiként nem is minden outdoor, ami annak látszik. Vagyis vannak olyan szakmai jellegű tréningek, amelyeket helyesebb lenne oktatásnak, vagy éppenséggel workshopnak nevezni. Ezek - bár az outdooros elemekkel jól kombinálhatók - alapvetően teremhez kötődnek. Bizonyos készségek fejlesztését - mint például a tárgyalástechnika vagy a prezentációs technika - szintén inkább az indoor módszert alkalmazó cégekre érdemes bízni.

A "hagyományos", egyirányú tudásátadással szemben, amikor az információ pusztán csak érkezik, s ahol a tanuló maga vállalja a felelősséget a saját tanulásaért, az outdoor megközelítése a felnőtt tapasztalati tanulás alapelveire épít. A tanár tanít - de a tanuló tanul. Az outdoor tréningek megítélésének legfontosabb szempontja annak megvizsgálása, hogy a megtapasztalt élmények, és az azokból leszűrt felismerések valóban beépülnek-e a viselkedésbe, illetve, hogy tartósnak nevezhető-e a hatás. A jó tréningről elmondható - s itt az outdoor, valamint indoor között nem lehet különbséget tenni -, hogy mind egyéni, mind csapat-, illetve szervezeti szinten szemlélet- és jó esetben viselkedésváltozást hoz; fejleszti a résztvevők kompetenciáit, viselkedését. Vagyis a hozzáállásuk minőségét változtatja meg, azt, ahogyan a "dolgokkal" foglalkoznak. Tehát ezt változtatja meg és fejleszti tovább olyan módon, hogy az újonnan felfedezett - vagy csak továbbcsiszolt - metódusokat a résztvevők később a szakmai és a magánéletben egyaránt sikerrel hasznosíthatják. A hangsúly tehát nem öncélúan a "kalandon" van. A kaland során átéltek ugyan hozzájárulhatnak a csoporttudat kialakulásához, és a "mi"-érzés megerősödéséhez, ám ha a csoportműködés szintjén nem hoz tartós változásokat, akkor az így keletkezett értékek rövid időn belül elenyésznek, a résztvevők pedig visszatérnek a régi, nekik már "jól bevált" megoldásaikhoz.

Az outdoor tréningek jól összeállított gyakorlatai a résztvevőkkel szemben többféle követelményt támasztanak, kihasználják a test és a szellem - mindaddig esetleg kihasználatlan, vagy csak szunnyadó - képességeit. A csoportos élmények mellett a saját vonatkozású tapasztalások is nagy jelentőséget kapnak. Ez a sokféleség nagyban hozzájárul ahhoz, hogy a tréning hatása hosszú és maradandó legyen. Nem lebecsülendő az ilyenkor szerzett öröm és a szórakozás hatékonyságfelemelő hatása sem: a tapasztalatok szerint az outdoor tréningek résztvevőinek motivációja nagyobb, mint a teremben ülőké. Az ördög természetesen itt is a részletekben búvik meg: az egyénre - pontosabban szólva csapatra, illetve a konkrét feladatra - írott és szabott forgatókönyv nélkül gyakorlatilag elképzelhetetlen a siker, és elmarad a kívánatos fejlődés.

A tréninganyag összeállítóinak olyan helyzeteket kell teremteniük, amelyben a résztvevők saját maguk döbbenek rá, hogy mik a hatékony (csapat)munka akadályai. Az outdoor tréningek forgatókönyvei ezért sok esetben úgy épülnek fel, hogy - természetesen csak metaforikusan - mintegy leképezik a céggel, csoporttal szembeni követelményeket. Ilyenkor előtérbe kerülnek a szakirodalomban "soft facts" és "soft skills", vagyis "puha tényeknek" és "puha képességeknek" nevezett tényezők, amelyek sok esetben egy-egy projekt sikerességéről vagy sikertelenségéről is döntenek. Ez a megállapítás különösen érvényes akkor, ha mindezeket a cégen vagy a vállalati részlegen belüli együttműködés és csapatépítés szemszögéből vizsgáljuk. A folyamat eredménye a kulcsképeségek fejlesztése kell, hogy legyen.

Az outdoor tréning megtöri a jól ismert, már gyakorlattá vált viselkedési minták dominanciáját. Segítségével mind az egyén, mind a csoport számára új viselkedési, cselekvési minták kipróbálására nyílik lehetőség. A tévedések és a kísérletek, de mindenekelőtt a kölcsönös kommunikáció és egymás kölcsönös segítése során a csapat eljut oda, hogy új utakat talál.

Mikor lehet outdoor jellegű programokkal nagyobb hatékonyságot elérni? Ha egy outdoor tréningezésből élő szakember kézzel-lábbal bizonygatja: márpedig az adott dilemmára csakis az outdoor a megoldás, arra egy népi bölcsességet érdemes idéznünk: "Akinek kalapács van a kezében, az mindent szögnek lát." Természetesen a tréningfajta megítélése - tapasztalat, tudás, s részben hit kérdése. Azt azonban elfogadhatjuk, hogy minél nagyobb valakinek a szakmai repertoárja, akkor a tréningtípusok megválasztásának kérdésében is kompetensebb a nála kisebb tudásúnál. Azt is elismerhetjük, hogy prezentációs készségfejlesztésre nem feltétlenül csak a szabad tér alkalmas. Fontos, hogy ki, milyen eszközzel tud "fogást találni" az adott témán; például a vezetői készségfejlesztésre mind az indoor, mind pedig az outdoor eszközök alkalmasak lehetnek.

A fentiek mellett vannak olyan témák, amelyekre az outdoor egyértelműen jobb választ ad:

ilyen a komfortzónából való kilépés, a változás kérdésköre, a megszokottól való elrugaszkodás témája. Ehhez társulnak bizonyos konkrét feladatok: ilyenek az úgynevezett "magasgyakorlatok" mint az oszlopra mászás; a "macskaséta" egy gerendán; a sziklamászás, vagy a magyar szakemberek által kifejlesztett varázslépcső. E feladatok mind ahhoz köthetők, hogy ki-kí hogyan éli meg egyénileg a változásokat, miként mobilizálja saját erőforrásait. Leblokkol-e, segítséget kér-e, kérdez-e?

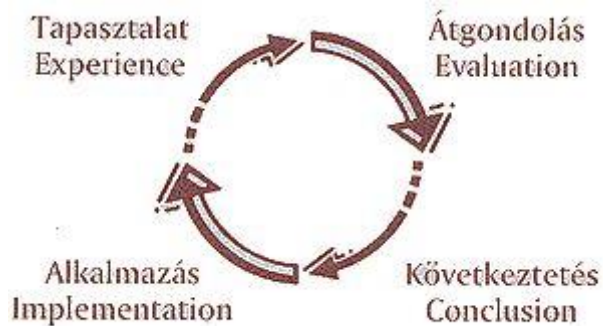
Fontos, hogy miként reagál a csapat az egyén próbálkozásaira. Biztat, szurkol, vagy poénkodik - esetleg gátol? A metaforák jelentését nem nehéz megfejteni, hiszen ugyanez történik az életben is, ha valaki egy új projektet kap. Egy másik tipikusan outdoor terep a kreatív problémamegoldás témaköre: a csapat kap például két falecet, három deszkát, egy kötelet, egy karabinert, és mindezekhez egy feladatot, miszerint "jussatok át a folyón". A csoport ezennel egy újszerű és izgalmas problémamegoldó helyzetbe kerül. S mivel a csapat ezúttal nem feladatokon dolgozik, hanem a játékra koncentrál, azonnal megjelenik a természetesség motívuma. A csapattagok egy pillanatot sem gondolkodnak azon, hogy most ők problémát oldanak meg, hanem egyszerűen "csak" teszik a dolgukat. Tehát végbemegy a normál kreativitási folyamat, amelyben a "konvergál",

"divergál" hullámvásznak megfelelően haladéktalanul ötleteket gyűjtenek, majd gyorsan eldöntik, hogy melyik a legjobb megoldás. A tréner mindezt megfigyeli, majd a végrehajtást követően együtt dolgozzák fel a tapasztalatokat, a sikert és a kudarcot egyaránt. Ennek a folyamatnak számos olyan felismerés - vagyis "output" - lehet az eredménye, amelyet a résztvevők a munkahelyeikre visszatérve fel tudnak majd használni. A csapatépítő gyakorlatok, valamint a közös feladatmegoldást igénylő tréningek ugyan egy teremben is megtarthatóak, de az outdoor program esetén kevésbé valószínű, hogy az emberek ellankadnak: a helyzet újszerű, a friss levegő élénkít, és a szabad tér számos lehetőséget kínál. Az outdoorral foglalkozó cégek meglepően keveset hirdetnek. Ennek egyik lehetséges oka, hogy a referenciák meggyőző ereje itt talán még fontosabb, mint más területeken; másrészt olyan dolgokról van szó, amelyeket nagyon nehezen lehetne elmesélni. Egyes gyakorlatok ugyanis olyan mély élményeket nyújtanak, amelyeket - a mégoly látványosan elkészített prospektus, vagy akármilyen hatásos képekkel illusztrált honlap oldalain is - nehezen lehetne visszatükrözni.

És éppen ebben rejlik az indoor és az outdoor módszertani különbsége, mivel utóbbiban a résztvevők teljes fizikai valójukkal cselekszenek, és a sikert - amiként a kudarcot is - a saját bőrükön tapasztalják meg. A feladat mintegy a zsigereikbe is beleeszi magát. Ha valaki például több kilométeres, tempós gyaloglás után sem éri el a kijelölt tereppontot, nem tud találkozni társával, vagy a megbeszélte időre nem képes felkapaszkodni egy sziklapárkányra, annak ezek a kudarcok megannyi és ráadásul megkérdőjelezhetetlen visszajelzésként jelentkeznek, azzal a tanulással együtt, hogy bizony, a feladat sikeres megoldásához egy pár dolgot tényleg másképpen kellett volna csinálni. Természetesen ennek az ellentettje is igaz lehet: a siker kellemesen átélhető, a tapasztalatok érzelmi megélése mély; némi túlzással azt is mondhatjuk, hogy a résztvevők egy életen át magukban hordozzák majd. A természet visszajelzése egyértelmű, s ez rendkívül fontos a tapasztalati tanuláshoz.

Metaforák, felismerések, konklúziók

A tapasztalati tanulás bevonó jellegű - ebből a szempontból vizsgálva nincs különbség az indoor, illetve az outdoor között. A kialakított helyzetekben, a játékok és a strukturált tapasztalatszerző gyakorlatok során a résztvevők olyan élethelyzeteket modelleznek játékos formában, amelyek a dilemmához, a megoldandó problémához kapcsolódnak. A tapasztalati tanulás-modell attól kezdve indul, hogy a csapat belemegy a "helyzetbe". A cselekvést reflektálásnak és elemzésnek kell követnie. A csoport a trénerrel közösen elemzi, hogy elérték-e a célt, és elégedettek-e, vagy sem. Ezekből fogalmazódnak meg aztán a felismerések, felhasználva a természet kínálta analógiákat, metaforákat. Ha az adott feladat kudarcra végződött, akkor meg kell keresni az okokat. Fontos, hogy a csapat - mivel ez összhangban áll a belső felelősségvállalással - saját maga mondja ki, hogy ez vagy az nem sikerült, majd ők maguk vonják le a következtetéseket. A tréner szerepe, hogy ilyenkor rávezesse a csoportot: mondja ki, az adott helyzetben mit lehetett vagy kellett volna még megtenniük. Ezzel már elirányít a következő fázishoz, a kivezető úthoz. A konklúziók beépülnek a következő cselekvésbe, ami a tréningeken a valósághoz nagyon hasonlóan megy végbe. A folyamat jól nyomon követhető - például azon, hogyan gyűjt a csapat információkat, illetve miként születnek meg azokból a döntések.



Gyakori eset, hogy a csoport nem gyűjt minőségi információkat, vagy ha igen, abból képtelenek megfelelő döntéseket hozni. Szintén gyakran előfordul, hogy döntenek ugyan, de nem a megszerzett adatok birtokában. Erre egy példa: a csoport kap egy térképet, ám azon nincs feltüntetve, hogy éppen hol tartózkodnak (technikailag ezt a tréner úgy oldja meg, hogy a csoport tagjai az ő irányításával az utolsó egy-két kilométert bekötött szemmel teszik meg). Ilyenkor nincs más hátra, mint hogy a résztvevőknek a környezetükből kell olyan információkat gyűjteniük, amelyekből saját pozíciójukat meghatározhatják. Amennyiben például a hat fős csoport minden egyes tagja közösen indul el, hogy a közeli magaslesről azonosítsa azt a furcsa alakú sziklaképződményt, amely a helymeghatározásukhoz mindannyiuk számára hasznos lehet, akkor máris fontos információkat szereztek. Ha viszont hatan hatfelé mennek, majd adott idő múltán újra találkoznak, és közösen megbeszélik a látottakat, akkor már - ugyanannyi idő alatt - hatszor hatékonyabban végezték el ugyanazt a feladatot. A példára a való életből sem nehéz azonosságot találni: az a cég, amely nem tudja, hogy a piacon pontosan hol helyezkedik el a konkurenciához képest, erőforrásait akkor hasznosítja eredményesebben, ha az információk gyűjtéséhez a csapattagok között felosztja a feladatokat.

A csoport sikere, sőt a "léte" is függ attól, hogy fel tudja-e használni az információkat, bele tudja-e magát élni mások helyzetébe. Ilyenkor válik fontossá, hogy melyek a hangsúlyos információk; ki, mit és milyen sorrendben mond el; netán mindannyian egyszerre, vagy egymás szavába vágva beszélnek-e? Azon nyomban megjelenik a dinamika és a dominancia kérdése, illetve annak igénye, hogy valaki menedzselje a folyamatokat. Érettebb csoportnál természetes, hogy elgondolkodnak a vezető kiválasztásának szükségességén.

De lássuk csak, hogyan is néz ki mindez a gyakorlatban! Szalay László a hazai outdoor szakma egyik meghatározó szereplője, a Concordia Outdoor egyik alapítója, ügyvezetője. Az általa vezetett tréningek ívét három főbb elem adja: a gyakorlatokra való felkészülés, a tervezés; ezt követően a végrehajtás, a feladat megoldása; és végül a tapasztalatok megbeszélése, valamint a tanulságok megfogalmazása. A szabadban végzett gyakorlatok között szerepelhetnek erdei navigációs és kommunikációs gyakorlatok; hegymászó biztosítással történő, úgynevezett magasgyakorlatok; és hosszabb, akár egész napot igénylő komplex projektfeladatok. Ezekon túlmenően szóba jöhetnek kreatív megoldásokat igénylő kisebb gyakorlatok, amelyeknek egy része rossz idő esetén teremben is megvalósítható. A tréning során - az ügyfél kívánságainak és szükségleteinek megfelelően - rendszerint minden gyakorlatfajtából válogatnak. A harmadik elem a tapasztalatok feldolgozása, illetve az elméletekkel való összefüggések vizsgálata. A feldolgozás gerincét a trénereknek - a kívülálló szemével - tett megfigyelései; a csoport önmagáról alkotott véleménye; a gyakorlat és az elmélet párhuzamai adják. A feldolgozás dimenziói - az élmények mélységétől függően - a

néhány perces szabadtéri beszélgetéstől kezdve az akár fél napot igénybe vevő elemző workshopig is terjedhet. Általában elmondható, hogy a gyakorlatok egymásra épülnek, és az elméletekkel közösen logikus, jól követhető gondolatmeneten vezetik végig a résztvevőket.

A praxis

Vizsgáljuk meg egy élő példán keresztül, miért is eshet egy HR-vezető választása az outdoor tréningre! Nagypál Judit, a Danone Csoporthoz tartozó Győri Keksz Kft. humánerőforrás-vezetője korábbi munkahelyén hat ízben vett részt - általában csapatépítő céllal szervezett - outdoor tréningen. Mostani pozíciójában is ezt a képzési formát találta a legalkalmasabbnak arra, hogy tizenkét személyes HR-csapatát minél jobban megismerje. A kétnapos tréningnek tehát egy ambiciózus, új vezető, és egy meglehetősen heterogén összetételű csoport - köztük van, aki harminc éve dolgozik a vállalatnál, de van, aki csak néhány hónapja - vágott neki. A vezető célja annak az általa képviselt hozzáállásnak, csapatmunkának a jobb megismertetése volt, amelyet a néhány hónapos, addigi közös munka során nem mindenkinek tudott bemutatni. A vállalat decentralizáltsága folytán a tréning egyben arra is lehetőséget teremtett, hogy a munkatársak személyesen is jobban megismerjék egymást. A feladatok jó részét akár teremben is elvégezhetnék volna, a tanulságokat illetően elvileg nemigen van annak jelentősége, hogy a szabadban, cölöpökből kell-e egy várat megépíteni, vagy ugyanezt odabenn, papírdobozokból. Azért döntöttek mégis az outdoor mellett, mert a megszokottól teljesen eltérő közegbe kerülve elszakadhattak a mindennapok rutinjától, s így könnyebben leomolhattak a kommunikációs korlátok, a hierarchia szerepe töredékére zsugorodott, és mindezek eredményeként a résztvevők nyitottabbakká válnak. A feladatok során a különböző területek és vezetői szintek közötti kommunikációt, a hiányos információs közegben végzett döntéshozatalt gyakorolták - oly módon, hogy a szerepjáték során az életet modellezték. Volt, aki elhagyhatta a számára kijelölt területet; más csak bizonyos szabályok betartásával üzenhetett egy épület belsejéből; egyiküknek utasításokat kellett úgy végrehajtania, hogy nem ismert minden körülményt. A tréningen az azt vezető tanácsadó segítségével, csoportos beszélgetéseken számos, a cég működését is érintő témát dolgoztak fel. A program végén a kijelölt párok egymásnak számoltak be tapasztalataikról. Ez a beszámoló olyannyira sikeresnek bizonyult, hogy a HR-vezető a későbbi céges meetingekbe is be szeretne építeni olyan - egyórás beszélgetős - blokkokat, ahol a munkatársak visszajelzéseket adhatnak egymásnak.

A kétségkívül eszközigenyes és gondos színhelyválasztást kívánó "műfaj" nem feltétlenül drágább az indoor képzéseknél; a napi tanácsadói díj például az ottanival megegyező.

A HR-vezető szerint az általuk elvégzett outdoor tréning mérlege egyértelműen pozitív, igaz, ehhez számos feltételt kellett biztosítani. A képzéstípus szinte mindenre használható, ám mégis a csapatépítést és a vezetőképzést tartják a legideálisabb célnak. Fontos, hogy a tréninget megrendelő személy a képzés szükségességét a munkahelyi környezetével és főnökeivel is el tudja fogadtatni. Ami nem könnyű, hiszen a kétségkívül évekre szóló élmények a mégoly jelentős incentive értékük ellenére sem szolgálhatnak elegendő indokul arra, hogy a munkából több mint tíz embert bár átmenetileg, de kivonjanak. Ám a lényeg nem is önmagukban az élményekben rejlik - amelyek átélésére a nagyobb létszámmal megszervezhető kalandtúrák egyébként jóval alkalmasabbak -, hanem a tréning során megszülető felismerések és a tökéletesített munkamódszerek munkahelyi

alkalmazásában. Ahhoz, hogy ezek a felismerések, közösen elhatározott változások a mindennapi munkában is megvalósuljanak, a tréning után fontos újra és újra megbeszélni, mik azok, amelyek megvalósultak; s a tanulságokat újra meg újra fel kell idézni. Optimális esetben e beszélgetéseken a tréner is jelen van. A tréningek fontos része, hogy a résztvevők a többi csapattag támogatásával olyan élményeket szerezhetnek, amelyek jóvoltából megbizonyosodhatnak saját képességeikről, és átléphetik saját addigi korlátaikat. Az úgynevezett "komfortzóna"-feladatokat ugyan kinek-kinek magának kell elvégeznie, ám a csapat támogatásával messzebbre jutnak, mintha egyedül néznek szembe a kihívással. Erre jó példa a mind népszerűbb sziklamászás, vagy egy tő feletti drótkötélen történő átcsúzás. A konkrét gyakorlatok kiválasztásánál tekintettel kell lenni az adott cég kultúrájára, a résztvevők fizikai teljesítőképességére. Nem szabad olyan feladatot megszabni a tréningezőknek, amelyből nem tudnak méltósággal kiszállni. Ha a főnök leég a beosztottja előtt, mert fizikai adottságai híján képtelen megülni egy terepkerékpárt, az több kárt okoz, mint amennyi haszna az egész képzésnek volt.

Follow up

A gyakorlatokat, illetve a teljes programot természetesen fizikai állapotfelmérés és balesetbiztonsági oktatás előzi meg. A "hagyományos" outdoor tréningeknél - ellentétben az úgynevezett túlélő túrákkal - a lényeg nem a fizikai csúcsteljesítmény elérése; itt nem szükséges eljutni a fizikai teljesítőképesség határaiig. A gyakorlatok a megrendelő igényétől, illetve a csapat fizikai állapotától függően lehetnek "kihívóbb" jellegűek, vagy könnyebbek. Az outdoor gyakorlatoknál a teljes test részesedik az élményből. A feladatok átlagos fizikummal megoldhatók, a kihívást igazából azok a korlátok jelentik, amelyek a fejekben vannak.

A tréning önmagában még nem garancia az azon elért hatás és a csapatszintű tényleges változások tartósságára. Ilyesmire csak a sokkal összetettebb folyamatot jelentő szervezetfejlesztés képes, amely több hónapos, vagy akár több éves programot jelent. Ezek keretében van lehetőség azokat a szervezeti változásokat is kialakítani - mint például a strukturális változások, vagy az egész szervezet kultúrájának tudatos fejlesztése - amelyek támogatják a tréningen elért hatások beépülését.

Az outdoor tréningeket jó esetben néhány hónap elteltével "follow up" típusú programok követik, amely alkalmakkor a csapat összeül, és megbeszéli, hogy azóta mit értek el a tréningen kitűzött célok közül. Ez már nem outdoor-esemény, hanem sokkal inkább olyan workshop, amely egy folyamatba beleépülve - akár vezetői coachinggal, vagy egyéb fejlesztő akciókkal együtt - szolgálja az elhatározott változások tényleges megvalósítását. Egy-egy outdoor tréning időtartama hagyományosan két és fél, vagy négy nap. Ez azonban csak magának a programnak az időtartama. A szervezetfejlesztő cégek ugyanis fejlesztési folyamatokban gondolkodnak, amelynek lényeges elemei a tréningek előtti igény- és helyzetfelmérések, valamint a tréningeket követő "follow up", vagyis az utánkövetés. Egy-egy ilyen folyamat rendszerint három-hat hónapot is igénybe vehet.

A hazai outdoor piac

Hasonlóan a tanácsadói és egyéb tréneri területekhez, a hazai outdoor tréningek piacát meglehetősen nehéz áttekinteni. Észak-Amerikában, illetve Nyugat-Európában ez a műfaj évtizedek óta része az egyéni, a csoport-, illetve a szervezetfejlesztés repertoárjának, épp ezért sokkal nyilvánvalóbb, hogy a módszer mire is alkalmas. Fejlettsége folytán náluk a kínálati oldal erősen szegmentálódott.

Magyarországon a kilencvenes évek elejének általános tréning-boomja után az évtized közepére jelentek meg először azok a cégek, amelyek már professzionális szinten nyújtottak outdoor tréningeket. Mégpedig annak betudhatóan, hogy az országba egyre nagyobb mennyiségben áramlottak be a szakmai információk, illetve nálunk is megjelentek azok a multinacionális vállalatok, amelyek adott esetben a teljes európai szervezetük számára megrendelték a központjuk által kigondolt tréningeket, melyek sok esetben a trénerek kiképzését is vállalták. Nálunk tehát még nem lehet markánsan megjelenő megrendelői igényről beszélni, de mára már itt is kialakult, és folyamatosan bővül az a kör, amely igényli az ilyen típusú képzéseket.

Logisztikailag az outdoor lényegesen összetettebb műfaj, mint a hagyományos metodikával folytatott képzés. Hiszen egy-egy erdei helyszínre meg kell építeni a pályát, oda kell szállítani a résztvevőket, s természetesen gondoskodni kell a megfelelő számú és szakértelmű szakember - például hegymászók és raftingban jártas szakértők - jelenlétéről, s meg kell szervezni a szabadban töltött éjszakákat, étkezéseket. Ennek megfelelően az outdoor általában költségesebb műfaj, mint a tantermi képzés, bár nem minden esetben. Léteznek ugyanis olyan egyszerűbb, mindössze néhány kötelet használó, ám nagyon ötletes, kreatív gyakorlatok is, amelyek a "low cost", vagyis a szerényebb költségkeretből gazdálkodók számára is elérhetőek. Ezzel együtt a hazai piac megrendelőinek túlnyomó többségét mind a mai napig a multinacionális háttérű cégek alkotják. Mindazonáltal a hazai piac problémáját talán nem is annyira ezek a tények jelentik, hiszen ha az optimista forgatókönyvet vesszük alapul, akkor nagyon is elképzelhető, hogy az indoor tréningekhez hasonlóan itt is megindul az úgynevezett "leszivárgási" tendencia, vagyis a közepes és kisebb - hazai kézben lévő - cégek is bekerülnek a megrendelői körbe. A nagyobbik gondot az okozza, hogy a piacon - outdoor címkével - mind a minőségében, mind pedig a megközelítésében rendkívül különböző dolgok jelentek meg. Mert számos hegymászó és vadvízi kajakos vállalkozik az ilyen jellegűnek mondott tréningekre, ám az általuk nyújtott - s persze lelkiileg valóban felemelő - élmények mellől hiányzik az, hogy a tanulási folyamatot professzionálisan vigyék véghez.

A megrendelő felelőssége

Az outdoor tréningek sikerességének fontos szempontja, hogy az ügyfél pontosan határozza meg, mit is szeretne elérni a programmal. A tréner az első fázisban ilyen és ehhez hasonló kérdéseket tesz fel a megrendelőnek: "Mit szeretnél elérni a csapatépítő programmal? Miért gondold, hogy épp egy ilyen tréningre menjen el a csapatod? Milyen mérhető változást remélsz a program eredményeként?"

Minél inkább sikerül analizálni a csapat igényeit, a tréning annál inkább testreszabott lesz. Ilyenkor arra is fény derülhet, hogy a megbízó esetleg rosszul látja az okokat: ennek kiderítésére szolgálhatnak a csapat tagjaival, vagy legalábbis a kulcsemberekkel lefolytatott interjúk. A tervezési folyamat egyik fontos része annak kiderítése, hogy ők is hasonlóan látják-e az okokat, s valóban az-e a kulcsprobléma, amelyet a megrendelő megnevezett. Ezt követően a tréninget tartók fejében is összeáll egy kép, amit megosztanak a tréninget megrendelő féllel, majd szembesítik az interjúk során elmondottakkal: "Te azt mondtad, az a kulcskérdés: ...Nekünk úgy tűnik, ez nem teljesen egyezik meg azzal, amit a munkatársaid észlelnek. Mire fókuszáljunk?"

Ez azért fontos, hogy a folyamat meghatározása a kliens bevonásával történjen, mert őt minél jobban bevonják a tréningterv kialakításába, annál inkább vállalja majd a program sikeréért a felelősséget.

Sokszor a megrendelő tájékozottsága határozza meg, milyen megoldást szeretne az adott problémára. Van, aki még nem is hallott az outdoor tréningekről. Ő valójában egy csapatépítő programot szeretne, és ha szerencséje van, valamint olyan trénerrel osztotta meg dilemmáját, aki járatos ezen a területen, meg ha nem is ellenérdekelt, akkor már valóban létrejöhet az outdoor program.

Az is előfordulhat, hogy egy szakmában nem járatos vállalkozó nem az adott problémára egyébként releváns outdoor programot fogja kínálni, hiszen nincs meg hozzá a kellő szakértelme, kapcsolata és tapasztalata. Ilyen esetekben a szerződés nyilván valamely hagyományos módszerrel elvégzendő tréningről fog szólni. Nagyon sokszor ennek az ellenkezője is előfordul. Mivel ma - némi túlzással - mindenki mindent csinál, még az is könnyen megtörténhet, hogy outdoor programok levezetésére olyanok vállalkoznak, akiknek nincs meg az ehhez szükséges kompetenciájuk, ám ennek ellenére mindenre outdoor programot ajánlanak. Idézzük még egyszer, bár kissé bővítetten a mondást: "Akinek kalapácsa van (csak), az mindent szögnek néz."

Keretfeltételek

Az outdoor tréningek résztvevőinek létszáma nem outdoor-specifikus. Hasonlóan a hagyományos tréningekhez, tizenkét-tizenöt, esetenként maximum húsz a csoportlétszám - a hangsúly azonban nem ezen, hanem a csapat és az egyén fejlődésén, tanulásán van. Az egyes résztvevők élményeinek elemzésére is jut idő. Ha mindenkire csak három percet szánnak, az húsz fős csoportnál már egy órát jelent. Ezért az ennél nagyobb csoportok esetén - mintegy ötven személyig "középcsoportokról" beszélünk - más a cél: az egyén kevesebb hangsúlyt kap, a reflektorfénybe - akár több trénerrel is - a céges üzenetek gyakorlatokkal történő átvitele kerül. A feladatok során - több csoportba osztva - "megtapasztalják" az üzenetet, majd újra egyesülve közösen megbeszélik, adott esetben például azt, hogy miként léptek ki a komfortzónából. Ezek a programok természetesen indoor blokkokkal is kiegészülhetnek. Ötven fő felett már inkább incentive kalandprogramokról - team adventure - beszélhetünk, ahová be lehet ugyan csempészni az üzenetet, ám a hangsúly az élményeken van. Az outdoor kínált lehetőségek palettája nagyon széles: a sziklamászástól és a sárkányrepüléstől a raftingon át a hídépítésig, vagy éppen a lovas feladatokig terjed. Gyakorlatilag minden lehetséges, ami azonban nem azt jelenti, hogy minden, ami lehetséges, annak értelme is lenne...

Az outdoor másik oldala: a kalandtréningek

A szervezetek tevékenységét a humán erőforrás fejlesztésével lehet leghatékonyabban növelni. A régi igazságot sokan úgy fordítják le a "mindennapokra", hogy egyre gyakrabban veszik igénybe a kalandalapú outdoor tréningek valamelyikét. Ezek általában olyan népszerű extrém sportokhoz kapcsolódnak, mint az off-road, a vadvízi és alpin sportok, vagy a paintball. Nagy értékük a közös élmény, a hatékony rekreáció. Nem tekinthetők azonban tréningnek, ha hiányzik a megrendelő feltárt szükségletén alapuló, interjúkkal pontosított fejlesztési cél, a szakember vezette élményfeldolgozás, a célirányos egyén- és csoportfejlesztés, valamint az utókövetés. Az ilyen programok egy része tehát megtévesztő, és hatásfokuk korlátozott, holott maga a műfaj kiváló eredménnyel alkalmazható. A kalandtréning olyan élményalapú, szervezett, célirányos személyiség- és csoportfejlesztő tevékenység, amely - a résztvevők komfortzónáján kívüli - mentális és fizikai kihívásokat tartalmazó feladatok alkalmazásával, természeti környezetben kerül végrehajtásra. Alapvetően abban különbözik más outdoor programoktól, hogy a résztvevők a tréning kulcsüzenetére felépített forgatókönyv alapján, egy történet részeseiként, s legtöbbször valamilyen küldetést végrehajtva oldják meg a feladatokat. Előnye a magas töltésű élmény, amelynek hatására a résztvevők elfeledkeznek arról, hogy tréningen vannak. Ezért mindenki az igazi arcával fordul társai felé. Tiszta körvonalakkal mutatkoznak meg a szervezet működésének sajátosságai, az egyéni szerepek és az interperszonális kapcsolatok.

A kaland természetesen nem lehet öncélú. Az "itt és most" élményt tehát a fejleszteni kívánt területhez kell hangolni, és a feldolgozás során össze kell kapcsolni az "ott és akkor"-ral, tehát a tréningtapasztalatokat össze kell kötni a munkahelyi hatékonyság növelésével. A megrendelőnek kézzel fogható eredményeket kell szolgáltatni. A jól sikerült kalandtréningen a feladatokat a résztvevők helytállásra készítető, valós helyzetekként élik meg. Valójában azonban e feladatok tökéletesen modellezik egy hierarchizált munkahelyi struktúra, vagy egy projektre létrehozott ad hoc team működését. A csoporton belüli szerepek is a mindennapihoz hasonlóan, ámde sokkal letisztultabban mutatkoznak meg, mivel a folyamatokat nem mossa el a hierarchia; a bonyolult szervezeti mechanizmus; az egyének közti formális, esetleg csak elektronikus levelezésen alapuló kommunikáció; a munkahelyen felvett, a nem valós ént mutató szerep; a munkatárs felületes ismeretéből adódó előítélet.

A terepen egyszerű emberi kérdésekre kell választ adni - mint például a helytállás, a szolidaritás, a kezdeményezőkézség - a tevékenység eredménye viszont rendkívül rövid időn belül, s mindenki számára kristálytisztán megmutatkozik. A két-három napos kalandalapú tréning a tapasztalatok szerint kiválóan alkalmas a problémafeltárára, a továbblépés útjának megjelölésére, s a fejlesztés megkezdésére. Természetesen erre is érvényes az a megállapítás, hogy egy tréning önmagában még nem képes gyökeres változást hozni. Az igazi sikerhez szervesen egymásra épülő indoor, valamint outdoor tréningrendszerre, workshopokra, a munkahelyi vezetők, HR-szakemberek, trénerek hosszú távú, tervszerű és célirányos közös munkájára van szükség.

Gyakori, hogy a tréner a zárt térben zajló tréningekbe kissé belefáradt csoportot kiviszi a szálloda parkjába valamilyen vidám, minden tagot kellemesen átmozgató gyakorlatra. A két módszer összekapcsolásában ennél azonban sokkal több lehetőség rejlik, például nagyon jól beváltak az éjszakai feladatrendszerek. Ezeket a feladatokat úgy állítják össze, hogy kulcsüzenetükben szorosan kapcsolódjanak az indoor témájához. Tehát vagy az addig

teremben megbeszéltek gyakorlati kipróbálását biztosítják, vagy pedig a tematikában másnap szereplő kérdésekhez adnak friss élményanyagot. A program este hat-hét óra körül kezdődhet, s legkésőbb éjfélre mindenki visszaér a szállásra.

Feladatként a csoportnak például - Kutató-Mentő Teamként - egy lezuhant repülőgép személyzetét kell megtalálnia és kimentenie. Ehhez műholdas navigációs rendszert, éjjellátó eszközt használnak, s tevékenységüket rádiós kommunikációval hangolják össze. Ideiglenes bázist építenek ki, kötéllhidat feszítenek ki, fényrudak alkalmazásával helikopterleszállópályát rendeznek be. Mindezeket vörös lámpák fényénél végzik el, mivel ez az egyetlen olyan szín, amely a sötétben nem vakít. Ez a tréning gyorsan és élményszerűen zajlik, tehát rendkívül hatékony.

Kevesen igénylik az extremitást

A tapasztalatok szerint csak az egyéni határok mentén reálisan és jó érzéssel elhelyezett kihívások segítik igazán a csoporton belüli szerepek megjelenítését, valamint a szolidaritás, a kommunikáció és az együttműködés fejlődését. A tréningen nyilván szükségszerűen eltérő adottságú emberek vesznek részt. Ezért az interjúk készítése és a HR-es szakemberekkel, valamint a menedzsment más tagjaival való megbeszélések során összhangba kell hozni a célokat és eszközöket a résztvevők fizikai és mentális adottságaival. Makrai Tibor István nyugállományú alezredes, az Ad Sidera outdoor programok divízióvezetője szerint a megrendelők a kihívások tekintetében nem igénylik az extremitást, a hangsúlyt az élmény minőségi összetevőire helyezik. Egy-két sales-es csapat igényelhet ugyan mentálisan és fizikailag is szélsőséges kihívás-tréninget, de általában nem ez a jellemző.

Nagyon fontos, hogy a feladatok mindenki számára biztosítsák a sikerélmény esélyét. Ezért a tréning tervezőinek tudomásul kell venniük, hogy van, aki fél a mélységtől, a víztől vagy például nemigen viseli el, hogy harminc fokban megdőlt terepjáróban kell ülnie. A résztvevőknek lehetőséget kell adni arra, hogy helytállásukat olyan feladatok megoldásával bizonyíthassák, amelyek reális kihívást jelentenek számukra, és megfelelnek az adottságaiknak, s persze a munkahelyi tevékenységüknek. Ezt a csoportra és egyénre szabottságot a trénernek kell éreznie, ismernie és biztosítania. A legtöbb kalandtréning sajátossága az erők és eszközök egyfajta koncentrációja. Ideális esetben minden feladatvégrehajtás - amiként az élmények feldolgozása is - a pedagógiaiilag ideálisnak tartott tíz-tizenöt fős kiscsoporttal, egy tréner vezetésével történik. A szükséges eszközöket a csoport hátizsákjában viszi magával. A tréner, a csoport és minden eszköz egyszerre van jelen, mégpedig autonóm módon mozgó és működő, de teljes értékű rendszerként. Ennek szemléletes példája az egyik hazai outdoor cég által a topmenedzsment vagy a projektteamek számára szervezett túlélő tréning. Bázisa az a terepjáró, amely a két-három napos tréningen magával viszi a teljes csoportot, minden tábori és egyéb felszerelésével együtt. Ezek a következők: hegymászó felszerelés, hálózások, polifoamok, túlélő szerszámok, víz, élelmiszer, főzőalkalmatosságok, elektromos navigációs és kommunikációs eszközök, íjak, éjszakai irányzékos légfegyverek, éjjellátók, menedék építésére alkalmas eszközök, hátizsákok. Ez egy szafari jellegű tréning, ahol a professzionálisan felszerelt résztvevők teljesen magukra vannak utalva. A legbonyolultabb terepakadályokat leküzdve vezetik a terepjárót, navigálnak, táborot létesítenek, ételt készítenek, kötéllhidat barkácsolnak, sziklát másznak.

A metódus rendkívül magas fokon ragadja ki a résztvevőket a hétköznapjaikból, kiváló feltáró és fejlesztőmunkát, s nem utolsósorban nagyszerű élményt, teljes rekreációt biztosít. Ugyanakkor a terepjáró azt is lehetővé teszi, hogy rossz időjárás esetén a csoportot gyorsan kivonhassák, illetve azok, akik nem képesek a szabadban aludni, éjjelre szállodába mehessenek, s reggel visszatérhessenek a csoporthoz.

NATO-tapasztalatok a hazai céges gyakorlatban

Van még egy nagyon fontos sajátossága az ilyen egymásrautaltsági alapon működő, kiscsoportban zajló tréningnek. A tréner olyannyira intenzíven integrálódik a csoportba, hogy személyiségét, széles körű szaktudását - egyformán jól kell tudnia terepjárót vezetni, sziklamászó standot berendezni, és élményeket feldolgozni - nagy hatékonysággal hasznosítja a tréningcélok érdekében. Kétnapi együttlétet követően azok, akik addig nem tették, azért ereszkednek le a sziklán - s ezzel jutnak releváns élményhez önismeretből -, mert akkorra már annyira bíznak a trénerben, hogy a motiválása, vagy az általa moderált csoportmotiváció már elegendő félelmeik leküzdéséhez. Ehhez azonban az szükséges, hogy a tréner autentikus legyen.

A kalandtréning alkalmas arra, hogy segítsen napjaink egyik legnagyobb munkahelyi problémája, a stressz kezelésében. Pontosabban: éppen azt kell megmutatni, hogy a stressz, amely tulajdonképpen egy sajátos, felfokozott készenléti állapot, miként tartható olyan szinten, amely a nagyobb teljesítményre, a sikerek intenzívebb megélésére ösztönöz, de nem káros, nem distressz.

Kalandtréningeken a stresszhelyzet modellezhető, kezelése elsajátítható. A résztvevők ugyanis megtanulhatják, hogy a stresszt szövetségesként alkalmazzák félelmeik leküzdésére. Ezért is nagyon fontos, hogy a tréningen ne csupán végrehajtsák a mentálisan nehezebb feladatokat, hanem a megoldásukból adódó, esetenként euforikus sikerélményt feldolgozzák, majd be is építsék a résztvevők tudatába.

A stressz nem csupán egyéni probléma. Csoportszinten is jelentkezik, s feloldásában egyaránt szerepe van a vezetőnek és a közösségnek. A tünetek felismerését, az adekvát segítségadást tanulni lehet és kell.

Az outdoor- és kalandalapú tréningek széles palettáján, a klasszikus programok mellett talán legizgalmasabb fejlesztések a katonai professzió alapuló tréningek. Egyes modern katonai felkészítési módszerek, vezetési alapelvek alkalmasak arra, hogy megfelelő módszertannal tréningeken nagy hatásokkal alkalmazzák őket. Például a nagyon hatékony helyzetfüggő vezetés több NATO-akadémia tananyaga. Talán érdemes felidézni egy egyesült államokbeli katonai szabályzat sorait a vezetésről, hogy rájövünk, ezek a szabályok nagyon is működnek a civil cégeknél. "A katonák a szárazföldi haderő győzelmi akaratának alapjai. Szellemük, kezdeményezésük, intelligenciájuk, fegyelmük, bátorságuk és szakértelmük képezi a győztes szárazföldi haderő építőköveit. Minőségi katonák és professzionális, gondolkodó és szakértő vezetők találkozásuk sokoldalú és összekovácsolt csapatokban: legyőzhetetlen erőt jelent a harcmezőn."

E meggyőződés eredményeként alakultak ki a katonai professzió alapuló tréningek, amelyek katonai jellegű küldetés végrehajtása során, kiképzési ismereteket (mint a túlélés), vezetési elveket (etikus vezetés), értékeket (küzdőszellem) alkalmaznak. Ugyanakkor e tréningek filozófiájukban, formájukban nem militánsak.

Ezen elvek alkalmazásáról nyilatkozta R. Marchinkó (a NAVY SEAL kommandó parancsnoka, aki nyugállományba vonulása után felső vezetőket coachingolt a legtekintélyesebb amerikai vállalatoknál): "Fogadd meg ezeket az elveket! Így rendkívül hamar megismered munkatársaidat. Tudni fogod, hogy melyik harcos és melyik a gyenge láncszem. Saját magadat is sokkal jobban meg fogod ismerni. Ha nem érted meg önmagad, nem értheted meg sem a feladatodat, sem azt, hogy mire vagy képes. Így egészen biztosan kudarcot vallasz."

Az elmúlt évek fejlesztő munkája során az alábbi típusú kalandtréningeket dolgozták ki, s alkalmazták valóban nagy sikerrel az üzleti élet résztvevői számára.

Túlélő tréning

A túlélés (ellentétben a médiában megjelent torzképpel) a minél komfortosabb élet feltételei megteremtésének képességét jelenti a természeti környezetben, korlátozott számú eszköz felhasználásával. Elsősorban nem fizikai, hanem intellektuális kihívás. Sajátosan egyesíti a természeti népek néprajzában és a modern tudományos technika vívmányokban testet öltött élettani, pszichológiai, technikai és technológiai ismereteket (például tájékozódás a terepen, víz- és élelmiszerszerzés, ételkészítés, tűzgyújtás az ősember által használt eszközökkel, menedékkészítés, eszközkészítés, akadályleküzdő technikák).

A túlélés része az elit katonai alakulatok kiképzésének. Az USA-ban ismerték fel először, hogy kiválóan alkalmas tréningek számára, mint biztonságos, kalandalapú program, amely fejleszti az önértékelést, önismeretet, vezetői készséget, csapatmunkát. A feladatok során specifikus túlélési helyzetben gyakorolt ismeretek és készségek az áthozható tudás szintjén jelennek meg a mindennapi munkában. Tréningként a túlélés lényege nem a szélsőséges fizikai és mentális terhelés, hanem egy olyan aktív alkalmazkodási folyamat megvalósítása, amely a kitűzött speciális célok elérése érdekében csoportban történő együttműködést igényel. Elsősorban csapatépítésre, projektteamek felkészítésére, változásmenedzsmentre alkalmas.

Bevetés tréning

Egy konkrét példa a közelmúltból: a Magyar Honvédség és az RTL Klub 2002 nyarán közösen szervezte meg túlélő táborát középiskolások és egyetemisták számára. Amint azt a szociológia kutatások, a tréningek terén ritkán rendelkezésre álló mérhető hatékonysági adatokkal mutatták, jelentős változásokat értek el a résztvevők attitűdjében. A fejlesztett területek: reális ön- és társismeret, a saját és a csoportos teljesítmény határainak megismerése, kiterjesztése, motiváció, közösségi szellem, bajtársiasság-együttműködés, kommunikáció, kezdeményezőképeség, önálló feladat-végrehajtás, felelősségvállalás, küzdőszellem. Ezek a versenyipiacon működő vállalatok számára kulcsfontosságúak.

A bevetésalapú tréning nappal és éjjel, testre- és csoportra szabott, szabályozott formában veszi igénybe a résztvevők stressztűrő és fizikai állóképességét, kezdeményező-készségét, csapatkohézióját, motivációját. A kurzus sajátos színezetét adhatja a katonai közeg (sátortábor, ruházat, napirend) és a kiképzés. Elsősorban fiatalos, dinamikus, jelentős konkurensokkal bíró vállalatok számára hatékony.

Leadership (Paintball)

Az egyik legellentmondásosabb outdoor program a paintball. Szakmailag rosszul, pusztán kalandjátéknak használják. Ennél sokkal többre méltó. Az egyik legizgalmasabb, több napos stratégiai játék alakítható ki belőle, amely fejleszti a csapat együttműködését, az ön- és a társismeretet, a gyors döntési képességeket. Kiválóan tükrözi, hogy az eltérő fizikai képességű és mentális beállítottságú emberek hogyan tudják a közös cél elérése érdekében kiegészíteni egymást. Kiemelkedő szerepe van benne a stratégiaalkotásnak, a gyors helyzetfelismerésnek, döntéshozatalnak, az egyéni kockázatvállalásnak, a verbális és nonverbális kommunikációnak.

Fiatal pszichológusok csoportjával játszották, elemeztették a paintballt. A velük folytatott konzultációk révén sikerült egy olyan tematikát kidolgozni, amely súlyt helyez a résztvevők fizikai, pszichés és katonai szakmai felkészítésére. A festéklövést egy sok összetevős történetbe ágyazva optimalizálták a játékot.

Különösen alkalmas leader-fejlesztésre, hiszen több vállalatnak okoz gondot, hogy vezetői jó menedzserek, de nem tudnak embereket vezetni, s így nem képesek a maximális teljesítményt kihozni belőlük.

Ranger Scout

Rendkívül hatékony tréning, amely a döntés-előkészítés, döntéshozatal és végrehajtás modellezésére alkalmas. A résztvevőknek különleges katonai járőrként kell tevékenykednie. Feladatuk egy raktár megtalálása. A rendelkezésükre álló adatok alapján, terepasztalon és térképen részletesen, csoportokra és személyekre lebontva meg kell tervezniük a járőr tevékenységét.

Meg kell kezdeni a feladat végrehajtását, éjszakai tábort kell létesíteni, terepakadályokat kell leküzdeni, rajtaütést szervezni. Reagálni kell a váratlan feladatokra. Minden résztvevő testre szabottan valamely különleges szakmai ismeret kizárólagos specialistájaként kap kiképzést a tréning kezdetén (műszaki, túlélési szakértő, navigátor, mesterlövész).

A tréning logikájának alapja a különleges erők csoportjainak belső szervezésén alapul. E csoportokban a parancsnok vezetésével specialisták dolgoznak, akik a megtanult specializációjukhoz tartozó feladatok végrehajtásakor átveszik a vezetést. E belső logika mentén lehetséges, hogy minden résztvevő a csoportos döntések meghozatala mellett egyéni szerephez is jut.

Tisztázandó kérdések

Végül tekintsük át még egyszer, hogy ha sikerrel akarunk elvégez(tet)ni egy outdoor tréninget, milyen kérdéseket kell feltétlenül megválaszolni:

- Világos-e a tréning célja?
- Hogyan hangzik ez?
- Mi az, aminek meg kell változnia a tréninget követően?
- Milyen problémákra akarunk választ kapni a tréning által?
- Melyek a forró témák? Vannak-e tabuk?
- Milyen intézkedéseket terveznek a tréning után?
- Milyen módon informálták a leendő résztvevőket a tréningről? (Ebbe beletartozik a tréner előadása a tréning egészéről éppúgy, mint az egészségügyi, biztonsági, felelősségi, önkéntességi kérdések megbeszélése, illetve a megfelelő ruházat tisztázása is.)
- A gyakorlatok a tréning céljának megfelelően lettek-e kiválasztva? Természetesen nem a konkrét megoldandó feladat technikai részleteiről van szó, hanem sokkal inkább arról, hogyan illeszkedik a tréning abban a folyamatba, amelynek során a tréningcélokat megvalósítják.
- Hogyan biztosítják az értékelő szakaszban a gyakorlatok eredményének összekötését a szervezetben elérni kívánt változásokkal, konkrét feladatokkal?
- Biztosított-e a tudástranszfer a szervezetben, és lesz-e utánkövetés?