

## Tréneri kézikönyv

az ÁROP-2.2.22-2013-2013-0001 „Képzés a konvergencia régiókban lévő önkormányzatoknak” c. projekt keretében tartandó  
Közösségi stratégiaalkotó workshop-ok levezetéséhez

Göndör András  
2014

# Tartalom

<b>1. A kézikönyv felépítésének és módszertanának bemutatása</b> .....	<b>6</b>
<b>2. A műhelymunka előkészítése, az előkészítő megbeszélés lebonyolítása</b> .....	<b>6</b>
<i>Az előkészítő megbeszélés résztvevői</i> .....	6
<i>Az előkészítő megbeszélés napirendje</i> .....	6
<i>Az előkészítő megbeszélés dokumentumai</i> .....	7
<b>3. A műhelymunka lépeseihez kapcsolódó útmutatók</b> .....	<b>7</b>
<b>1. nap</b> .....	7
Előkészítés .....	7
A Műhelymunka előkészítő kérdőív összesítése és elemzése .....	8
Érzelmi fókusz .....	8
Racionális fókusz .....	8
1. modul a csoportmunka beindítása .....	8
Érzelmi fókusz .....	8
Racionális fókusz .....	8
1. lépés: a tréner és szaktanácsadók bemutatkozása, a háromnapos folyamat rövid ismertetése .....	9
határozza meg. ....	9
2. lépés: a szabályok elfogadtatása .....	10
3. lépés: a csoporttagok bemutatkozása .....	11
4. lépés: a csoportok bemutatkozása .....	12
5. lépés: kommunikációs szabályok a műhelymunka során (az erőszakmentes kommunikáció szabályai) .....	13
2. modul: kell egy közös vízió .....	13
Érzelmi fókusz: .....	14
Racionális fókusz: .....	14
1. lépés: A jövő „képes” forgatókönyve .....	14
2. lépés: a forgatókönyvek bemutatása .....	15
3. lépés: A közös jövő elemeinek összeillesztése .....	15
3. modul: a jelenlegi helyzet elemzése – SWOT analízis .....	15
Érzelmi fókusz: .....	15
Racionális fókusz: .....	16
gítséget adhatnak egy-egy téma felelősének. 1. lépés: nyílt tér – információgyűjtés másképpen .....	17
2. lépés: feldolgozás, döntés: a SWOT elemzés összegzése .....	18
4. modul: A verzió: a jelenlegi helyzet elemzése – készítsünk problématerképet .....	18
Érzelmi fókusz: .....	18
Racionális fókusz: .....	18
1. lépés: a problémák összegyűjtése .....	19
2. lépés: problématerkép megalkotása .....	20
3. lépés (alternatív): a problémák fontossági sorrendbe rendezése .....	21
4. lépés: további érintett csoportok és a feladatok meghatározása .....	22
4. modul: B verzió: az érintettek elemzése .....	22
Érzelmi fókusz: .....	22
Racionális fókusz: .....	22
1.lépés: az érintettek és érdekeltységük meghatározása .....	22
2.lépés: az érintettek csoportosítása, befolyásuk mértékének és előjelének megállapítása .....	23
3.lépés: az érintettekkel kapcsolatos stratégiai térkép kidolgozása .....	23
5. modul: az első nap zárása .....	23
Érzelmi fókusz: .....	23
Racionális fókusz: .....	23
1. lépés: a feladatok és felelősök felidézése .....	24
2. lépés: a nap összegzése .....	24
<i>Az 1. nap utógondozása</i> .....	24
<i>Az információk összegyűjtése</i> .....	24
<i>A tréneri dokumentáció elkészítése</i> .....	25
<b>2. nap</b> .....	<b>25</b>

Előkészítés .....	25
Érzelmi fókusz .....	25
Racionális fókusz .....	25
1. modul: napindító .....	25
Érzelmi fókusz: .....	25
Racionális fókusz: .....	26
1. lépés: a mai nap programja .....	26
2. lépés: „szellemidézés” .....	26
2. modul: értékdeklaráció .....	26
Érzelmi fókusz: .....	26
Racionális fókusz: .....	26
1. lépés: készítsünk értéklistát képviselői csoportonként (Hagyjuk ki ezt a lépést, ha rendelkezünk kész értékdeklarációval!) .....	27
2. lépés (alternatív): értékdeklaráció készítése (Hagyjuk ki ezt a lépést, ha rendelkezünk kész értékdeklarációval!) .....	27
3. lépés: létező értékdeklaráció értelmezése (Hagyjuk ki ezt a lépést, ha az előző lépésekben elkészült az értékdeklaráció!) .....	28
4. lépés: „értékfelelősök” választása .....	28
3. modul: építsünk stratégiát .....	29
Érzelmi fókusz: .....	29
Racionális fókusz: .....	29
1. lépés: próbáljuk ki a konszenzust (ez a lépés kihagyható, ha a korábbiakban ezt már megtettük) .....	29
2. lépés: az ördög ügyvédje – egy „Murphy-csoport” létrehozása .....	30
3. lépés: a feldolgozandó területek kiválasztása és csoportokhoz rendelése .....	31
4. lépés: a stratégia kidolgozása .....	32
5. lépés: a stratégia bemutatásának megtervezése, a bemutatás szerepeinek kialakítása .....	32
6. lépés: a stratégia bemutatása – prezentációk a csoportnak .....	33
7. lépés: közös konzultáció a prezentációkról .....	34
8. lépés: a 4.-5.-6.-7. lépések megismétlése (idő hiányában ez a lépés elhagyható) .....	34
4. modul: a döntés .....	34
Érzelmi fókusz: .....	34
Racionális fókusz: .....	34
1. lépés: közös döntés a stratégia elfogadásáról .....	35
2. lépés: döntés a szerkesztőbizottság kiegészítéséről .....	35
3. lépés: a tájékoztatásra meghívottak jegyzékének összeállítása .....	36
4. lépés: a nap zárása .....	36
A 2. nap utógondozása .....	36
Az információk összegyűjtése .....	37
A tréneri dokumentáció elkészítése .....	37
3. nap .....	37
Előkészítés .....	37
Érzelmi fókusz .....	37
Racionális fókusz .....	37
1. modul: napindító .....	37
Érzelmi fókusz: .....	38
Racionális fókusz: .....	38
1. lépés: a nap programja .....	38
2. lépés: „szellemidézés” .....	38
2. modul: program lesz a tervből .....	38
Érzelmi fókusz: .....	38
Racionális fókusz: .....	38
1. lépés: a szerkesztett terv elfogadása .....	39
2. lépés: a feldolgozandó területek kiválasztása és csoportokhoz rendelése .....	40
3. lépés: a programok kidolgozása (World Café) .....	41
4. lépés: a kidolgozott programok bemutatásának megtervezése, a bemutatás szerepeinek kialakítása .....	41
5. lépés: a programok bemutatása – prezentációk a csoportnak .....	42
6. lépés: közös konzultáció a prezentációkról .....	43
7. lépés: a 3.-4.-5.-6. lépések megismétlése (idő hiányában ez a lépés elhagyható) .....	43
8. lépés: közös döntés a program(ok) elfogadásáról .....	44
3. modul – a közösség tájékoztatása .....	44
Érzelmi fókusz: .....	44

Racionális fókusz:.....	44
1.lépés: a tájékoztatás szerepeinek elosztása .....	45
2.lépés: a tájékoztatás lebonyolítása .....	46
3.lépés: vélemények gyűjtése: open space .....	46
4.lépés: összegzés és a tájékoztatás lezárása .....	47
5.lépés: döntés a javaslatokról és véleményekről.....	47
4.modul: minden véget ér egyszer .....	47
Érzelmi fókusz: .....	47
Racionális fókusz:.....	47
1.lépés: záró dokumentum elfogadása a HKA szerepvállalásról .....	48
2.lépés: a tanúsítvány átadása .....	48
3.lépés: a nap zárása .....	49
4.lépés: záró kérdőív .....	49
A 3. nap utógondozása .....	49
Az információk összegyűjtése .....	49
A tréneri dokumentáció elkészítése.....	49
<b>4. A műhelysorozat lezárása .....</b>	<b>50</b>
<b>5. Helyzetfüggően használható gyakorlatok.....</b>	<b>50</b>
<i>Ice Breakers</i> .....	50
Bemutakozások.....	50
Puzzle (forrás: Training-games.com) .....	50
Három tény (forrás: Training-games.com).....	51
Munkaindítók „szellemidézők” (az előző műhely szellemének felidézésére) a 2.-3. műhelyhez .....	51
Közös mese (forrás: ismeretlen) .....	51
Dobjuk a labdát.....	51
<i>Kommunikáció</i> .....	51
Visszatükrözés gyakorlat: .....	51
<i>Konfliktuskezelés</i> .....	52
A pályázat (x-y) (Mérő László: Mindenki másképp egyforma c. könyvében leírt ötlet alapján, Göndör A.) .....	52
Csőbomba (forrás: T. Schmidt: Konfliktuskezelési tréninggyakorlatok, Z-Press Kiadó, 2009) .....	53
A labda útja (forrás: ismeretlen) .....	54
Lovacska történet (forrás: ismeretlen).....	55
<b>6. Az alkalmazott csoportmódszerek .....</b>	<b>57</b>
<i>Brainstorming</i> .....	57
Előkészítés .....	60
Levezetés.....	60
Lezárás.....	60
<i>World Café</i> .....	61
Előkészítés .....	62
Levezetés.....	62
Lezárás.....	63
<i>Open Space</i> .....	64
Előkészítés .....	64
Levezetés.....	64
Lezárás.....	65
<i>NCM</i> .....	66
Előkészítés .....	67
Levezetés.....	67
Lezárás.....	67
<b>5. Eljárások .....</b>	<b>68</b>
<i>SWOT analízis</i> .....	68
<i>Problématérképezés</i> .....	71

<i>Stakeholder analízis</i> .....	73
<b>8. Fogalomtár</b> .....	<b>76</b>
<b>9. Tárgymutató</b> .....	<b>78</b>

# 1. A kézikönyv felépítésének és módszertanának bemutatása

A tréneri kézikönyv az ÁROP-2.2.22-2013-2013-0001 „Képzés a konvergencia régiókban lévő önkormányzatoknak” c. projekt keretében tartandó Közösségi stratégiaalkotó workshop-ok facilitálásának támogatásához készült.

A kézikönyv célja, hogy a Módszertani útmutatóban meghatározott tevékenységekhez hozzárendelje a facilitatori tevékenységeket illetve útmutatókét szolgáljon a felhasználható gyakorlatok és csoportmunka technikák alkalmazásában.

A kézikönyv a módszertannal azonos struktúrában tartalmazza a műhelymunkák előkészítésének és lebonyolításának elemeit, de kiegészül azokkal az elemekkel, amelyek csak a trénernek adnak feladatokat és ezért nem szerepelnek a módszertanban.

Azoknak a tevékenységeknek és technikáknak az esetében, amelyek a népszerűsítés illetve kockázatmentes alkalmazás miatt a módszertanban részletesen leírásra kerültek, a tréneri kézikönyv csak utalást tartalmaz.

Minden csoportmunka egységre vonatkozóan tartalmazza a kézikönyv az adott egység

- Módszertani útmutatóban megjelent szövegét (a táblázat bal oldalán)
- **érzelmi fókuszát:** milyen érzelmek kialakulása várható, milyen érzelmeket használhatunk fel a hatékonyabb munka érdekében, milyen érzelmek kialakulását kell megalapoznunk, mert segítik a hatékony munkát, illetve néhány esetben utalást tartalmaz arra, hogy milyen érzelmek kialakulása veszélyeztetheti a munka hatékonyságát.
- **racionális fókuszát:** annak összefoglalása, hogy tanulási szempontból mire kell összpontosítani, mit kell megértetni, elfogadtatni vagy gyakoroltatni a csoporttal.
- tevékenységeinek végrehajtására vonatkozó **instrukciókat**
- végrehajtása során felhasználható **OPCIONÁLIS GYAKORLATOK ÉS ELJÁRÁSOK**at.

A „**Helyzetfüggően felhasználható gyakorlatok**” c. fejezetben olyan tréning-gyakorlatok kerültek összegyűjtésre, amelyek a műhelymunka különböző moduljaiban alkalmazhatóak többféle helyzetben – a tréner-facilitátor döntése szerint. Ezek a gyakorlatok „klasszikus” tréning-gyakorlatok, amelyek vagy eleve illeszkednek a műhelymunka helyzetéhez, vagy hozzá lettek igazítva ahhoz. Részben azt a célt szolgálják, hogy oldottabbá, lazábbá tegyék a munka légkörét, részben pedig tanulási célokat szolgálnak bizonyos helyzetek kezelésére a csoport számára.

„**Az alkalmazott csoportmódszerek**” c. fejezet azoknak a módszereknek a leírását tartalmazza tréneri instrukciókkal együtt, amelyek a műhelymunka során különböző helyzetekben a csoportos információgyűjtés-döntéselőkészítés-kreatív munka terén használhatók fel. Minden módszert hármas tagolásban mutatunk be, az előkészítés, a levezetés és a lezárás teendőit tartalmazza a leírás.

Az „**Eljárások**” c. fejezetben azok a z eljárások kerülnek bemutatásra, amelyek mind csoport-helyzetben, mind egyéni döntéshozatal esetén alkalmazhatók, vagyis nem csoport specifikusak, de a műhelymunka során felhasználhatók.

## 2. A műhelymunka előkészítése, az előkészítő megbeszélés lebonyolítása

### **Az előkészítő megbeszélés résztvevői**

Az előkészítő megbeszélésen legyen(ek) jelen

- a HKA szaktanácsadó(k)
- a helyi HKA partner
- és a helyi HKA partner által meghívott személy(ek)
- a facilitálást később végző tréner.

Az előkészítő megbeszélést a tréner kezdeményezi és a lebonyolítás az ő felelőssége.

### **Az előkészítő megbeszélés napirendje**

Az előkészítő megbeszélés napirendjét már a meghívó levelekben jelezni kell, hogy a partnerek felkészülhessenek és szükség esetén maguk is gondoskodhassanak további meghívottakról. A napirend alapvető pontjai:

- A stratégiaalkotás tematikájának meghatározása (Ha az előkészítő megbeszélésen résztvevők száma kevesebb mint 10 fő, alkalmazzuk a brainstorming technikát – „Milyen stratégiát alkossunk?” kérdéssel. Ha a megbeszélésen résztvevők száma 12-15 fő, akkor használjuk a World Café technikát. Mindkét megoldás esetén konszenzussal vagy NCM szavazással állapodjunk meg a stratégiaalkotás tematikájában)
- A műhelymunkák helyszínének és időpontjainak meghatározása (vegyük figyelembe a Műhelymunka módszertan A helyszín kiválasztásának szempontjai c. fejezetét!)
- Az érintettek elemzése (stakeholder analízis, használjuk a Műhelymunka módszertan 1.nap 4.modul B verzióban szereplő részletes leírást)
- Az érintettek bevonásának előkészítése (Határozzuk meg az érintettekkel való közvetlen vagy közvetett kapcsolatokat, lásd a Módszertani útmutató Az érintettek bevonásának és a közönség tájékoztatásának kommunikációs technikái c. fejezetét)
- A kommunikációs szerepek, feladatok és határidők meghatározása (lásd a Módszertani útmutató Az érintettek bevonásának és a közönség tájékoztatásának kommunikációs technikái c. fejezetét)
- A törzsgárda és a szerkesztőbizottság tagjai felkérésének előkészítése
- A Műhelymunka előkészítő kérdőív alkalmazásának előkészítése (papír vagy web alapon, esetleg mindkettőn)
- A TRELLO alkalmazásának és hozzáféréseinek bemutatása illetve kiosztása

### ***Az előkészítő megbeszélés dokumentumai***

Az előkészítő megbeszélés során az alábbi dokumentumokat kell vezetni illetve utólag elkészíteni (felelős: képzésszervező):

- Ajtólista
- Emlékeztető (az előkészítő megbeszélés során történtek illetve meghozott döntések rövid, időrendi felsorolása)
- Haladási napló (folyamatos, a műhelymunkákat is tartalmazza)
- Jelenléti ív

## **3. A műhelymunka lépéseéhez kapcsolódó útmutatók**

### **1. nap**

#### **Előkészítés**

A facilitátor elkészíti a nap részletes programját, amihez felhasználhatja a „Workshop időtervező” excel fájlt. A kezdő időpont (óra, perc) beírása után minden sorban egy újabb tevékenység időtartamát percekben adhatjuk meg, aminek alapján az excel kiszámítja a tevékenység végét illetve a következő tevékenységek kezdő időpontját.

Az előkészítés során állapodjunk meg a szaktanácsadókkal a bemutatkozás módjáról és sorrendjéről. Ugyancsak meg kell állapodni a szaktanácsadók szerepéről a SWOT analízis Open Space információgyűjtésében illetve a problématerkép elkészítése során.

Hívjuk fel a szaktanácsadók figyelmét azokra a szabályokra, amelyeket ezekben a feladatokban alkalmazni kell (pl. vita elkerülése, személyes támadások megakadályozása, stb.)

## A Műhelymunka előkészítő kérdőív összesítése és elemzése

A kérdőív mind papíron, mind pedig web felületen elérhető. A web felület elérhetőségéhez a ... címet kell felkeresnünk, ahonnan letölthetők a válaszok. Papír alapú kérdőívek esetében elegendő a kérdőívek manuális összesítése.

Elemezzük a kérdőívre adott válaszokat a következő szempontok alapján:

- Mely csoportokat nevezték meg a résztvevők „fontos” csoportként?
- Hogyan jellemezték a résztvevők a fontos csoportokkal való kapcsolatot ezeken a területeken:
  - fontosság (mennyire ismerik el egyenrangúan fontosnak egymást))
  - kommunikáció (mennyire jellemző és milyen jellegű a kommunikáció a csoportok között)
  - személyes kapcsolatok (mennyire személyesek a kapcsolatok)
  - konfliktusok (mennyire gyakoriak és mennyire „kemények” a konfliktusok a csoportok között)
  - őszinteség (mennyire őszinték egymással a kommunikáció során)
  - bizalom (mennyire bíznak meg egymásban)

Ha a válaszok erős konfliktuspotenciált jeleznek, akkor mindenképpen arra készüljünk, hogy az 1.modul 4.lépését nem lehet kihagyni és fontos az együttműködés gyakorlatának erősítése.

### Érzelmi fókusz

Az első nap érzelmi fókusza a bizalom. A bizalom több szinten is megjelenik a nap során. Először a kölcsönös bizalom kialakítása, utána a bizalom a jövőben, a végén pedig a bizalom a közös munka folytatásában lehet a szlogen.

### Racionális fókusz

Az első nap racionális szempontból a jövőképről szól. Arról a jövőképről, amit a gyerekeinknek és unokáinknak akarunk megtervezni és kialakítani. A jövő nem egyetlen pillanat, hanem egy folyamat, ami akkor nyugtathat meg minket, ha fenntartható.

## 1. modul a csoportmunka beindítása

### Érzelmi fókusz

Az 1. modul érzelmi fókusza az esetleges szorongások feloldása (pl. azokban, akik félnek a nyilvános szerepléstől, mások előtti megszólalástól), a biztonság érzetének megteremtése, a kölcsönös egymás iránti bizalom felépítése. Különösen fontos ez a modul olyan esetekben, ha az előkészítő kérdőívből az derült ki, hogy bizalmatlanság, esetleg konfliktusok vannak a csoportok között.

### Racionális fókusz

Az 1. modul racionálisan arra irányul, hogy a résztvevők megértsék a közös munka feltételrendszerét, megállapodjanak a feltételek megteremtésében, megismerjék egymást és felmérjék egymás azon képességeit, amelyek a csoportmunka során segíthetik az eredményességet.



## 1. lépés: a tréner és szaktanácsadók bemutatkozása, a háromnapos folyamat rövid ismertetése

A bemutatkozás során a tréner és a szaktanácsadók mondanak magukról néhány szót, majd a három napos munkát ismertetik röviden. Kitérnek a közös munka céljára,

létrehozandó eredményeire,

- a résztvevő személyekre (utalva arra, hogy ők szintén bemutatják majd magukat),
- a folyamatra (külön megemlítve a folyamat integráns részét képező „közös memóriá”-t),
- a csapdákra, vagyis azokra a nehézségekre, amikkel előre láthatóan számolni kell (utalva arra, hogy a csapdák egy része elkerülhető, ha megfelelő szabályokat hozunk létre),
- a műhelymunkák közötti feladatokra.

A bemutatkozás kapcsán a tréner meghatározást ad a műhelymunka szerepeiről:

- a facilitátori szerepet, mint az egész stratégiaalkotási folyamatért, a csoportmunka folyamatokért felelős szerepet,
- a résztvevők szerepét, pedig mint az eredményekért felelős szerepet

határozza meg.

**Érzelmi fókusz:** a tréner és a tanácsadók iránti bizalom megalapozása

**Racionális fókusz:** a szerepek tisztázása

### INSTRUKCIÓK:

Figyeljünk arra, hogy a tréneri bemutatkozás megalapozza a csoport bizalmát és megteremtse a hitelességet. Arról beszéljünk röviden, ami a saját személyes történetünkből illik a helyzethez és a feladathoz.

A tanácsadók bemutatkozását előre egyeztessük velük!

A cél megjelölésében két alapmotívum jelenjen meg:

- a közösségi stratégia létrehozása
- és a közös tanulás.

A létrehozandó eredmények:

- a közösségi stratégia dokumentumai
- a közös tanulás eredményei, amiket a végén egy kérdőívvel fogunk mérni.

A folyamat működtetése a facilitátor feladata és felelőssége, de a folyamatban mindenki szerepet kap. Mivel a fejünk nem káptalan, közös memóriát használunk (közös jegyzetet). Ez a jegyzet mindenki számára folyamatosan látható, követhető lesz, és fontos lenne, hogy mindenki figyelje is, minden megjelenik e rajta.

A folyamat akkor hatékony, ha elkerüljük a közös munka csapdáit:

- a vég nélküli felesleges vitákat,
- egymás meg nem értését (nem az egyetértésről van szó, hanem a felületes értelmezésről)
- egymás nem egyenrangú kezelését,
- az idő egyenlőtlen felhasználását (egyik többet beszél, másnak nem jut idő)
- a személyeskedést, a személyes támadásokat.

A csapdák elkerülésére együtt fogunk szabályokat létrehozni.

Ha eredményesek akarunk lenni, akkor azt tesszük közösen, amit így hatékonyabban tudunk tenni és azt hagyjuk a két műhely közötti időre, amit egyénileg jobban lehet megoldani: a szövegezést a szerkesztőknek adott felhatalmazás alapján.

Az eredményért a csoport lesz felelős és a csoport közös **sikere** lesz.

A szaktanácsadók mintegy „külső szemként” segítik a facilitátor és a csoport munkáját, felelősségük a pontos rögzítés, a közös memória folyamatos vezetése. Nagy segítséget jelentenek az elvégzett elemzések, amik rendelkezésünkre állnak majd a munkában.

**OPCIONÁLIS GYAKORLATOK ÉS ELJÁRÁSOK:** Ehhez a lépéshez nincsenek gyakorlatok

## 2. lépés: a szabályok elfogadtatása

Visszautalva az előző lépésre a tréner irányításával a csoport megalkotja saját „működési szabályzatát”. (Ha az előzetes felmérések alapján sok konfliktusra lehet számítani, akkor ezt akár írásban rögzítheti a csoport. Ellenkező esetben elegendő a szabályok szóban történő összefoglalása.) Ebben rögzítik, hogy a közös munka során milyen szabályokat fog betartani a csoport minden tagja a hatékony működés érdekében. Néhány javasolt szabály:

1. Mindenkinek jogában áll elmondani a véleményét, és elvárhatja, hogy azt mindenki megértse (akkor is, ha nem ért vele egyet).
2. Mindenkinek jogában áll kifejezésre juttatni érzéseit, és elvárhatja ezek tiszteletben tartását.
3. Senki nem támadhatja, minősítheti a másikat személyében (tulajdonságaiban, képességeiben, jellemzőiben, stb.).
4. A csoportmunka során elhangzottakat senki ellen nem lehet felhasználni.
5. A hozzászólások időbeni korlátozása: a csoport bizonyos feladatok előtt időben és darabszámban korlátozhatja a csoport tagjait a hozzászólások tekintetében.
6. A csoportmunka során tematikailag korlátozhatja önmagát a csoport és ezt az elfogadástól kezdve szabályként kell kezelni.
7. A műhelymunka során alkalmazott módszereket illetően a csoport közösen állapodik meg.

A csoport tagjai a fentiekén kívül más javaslatokat is tehetnek a szabályokra.

A csoport a szabályok megbeszélése és elfogadása után felhatalmazza a tréneret, hogy a szabályokat a műhelymunka során mindenkivel betartassa, vagyis minden alkalommal figyelmeztesse azokat, akik valamilyen szabályt megszegnek.

**Érzelmi fókusz:** a folyamat iránti bizalom megalapozása

**Racionális fókusz:** a csapdák megértése, a kommunikáció jelentőségének felismerése

### INSTRUKCIÓK:

**Ha a csoportban teljes bizalom van jelen (láthatóan nincs feszültség, oldott a légkör), akkor a szabályok elfogadtatását a bemutatkozások után-ra tegyüek!** Ha a „szokásos” bizalmatlan a légkör, akkor mindenképpen előbb a szabályok elfogadtatása indokolt, hogy megteremtjük a bizalmat a bemutatkozáshoz. De jelezzük, hogy a szabályok elfogadása után szeretnénk, ha mindenki bemutatkozna.

Utaljunk az előző lépésre és próbáljuk elérni, hogy a csoport maga kezdjen szabályokat alkotni! (Milyen szabályokat javasoltok a hatékony közös munka érdekében? Nyilván sokaknak van már ilyen tapasztalata, mi szokta a legtöbb problémát okozni?) Ha nehezen indul, akkor utaljunk arra, hogy milyen jellegű feladatokról lesz szó. Írjuk körül, hogy a vélemények sokféleségére van szükség ahhoz, hogy sikeres legyen a feladat megoldása.

Brainstorming-szerűen menjünk sorba a csoporton és kérjük a szabályokra vonatkozó javaslatokat, anélkül, hogy formálisan brainstormingot tartanánk. Minden javasolt szabály kerüljön fel a közös memóriába!

ha a csoport nem elég aktív tegyünk javaslatokat a mellékelt szabályokból.

Az 1. szabályhoz kapcsolódva folyamatosan alkalmazzuk a visszatükrözést, mintegy példát mutatva a csoportnak. Ha jól csináljuk, egy idő után feltűnik a csoportnak a módszer és őket is megkérhetjük egy-egy értelmezésre.

### OPCIONÁLIS GYAKORLATOK ÉS ELJÁRÁSOK:

Brainstorming

### 3. lépés: a csoporttagok bemutatkozása

A csoport tagjainak bemutatkozása előtt a facilitátor röviden beszámol a Műhelymunka előkészítő kérdőív összesített eredményéről.

A csoport tagjainak bemutatkozása egyrészt arra irányul, hogy mi az érintettségük abban, hogy itt jelen vannak, másrészt, hogy privát énjükből is bemutassanak valamit, s ezzel „személyesebbé” tegyék jelenlétüket. Ez utóbbi akkor is adekvát lehet, ha a résztvevők egyébként ismerik egymást. Játékossá és egyúttal még személyesebbé teheti a bemutatkozást, ha az valamilyen „bemutató gyakorlat” keretében történik. Lényeges, hogy a bemutatkozás ne a jelenlévő kisebb csoportok sorrendjében történjen, hanem véletlenszerű sorrendben, hol egyik, hol másik csoportból!

**Érzelmi fókusz:** az résztvevők egymás iránti bizalmának megalapozása

**Racionális fókusz:** egymás képességeinek megismerése

#### INSTRUKCIÓK:

Arra kérjük a csoport tagjait, hogy egész valójukkal legyenek jelen a csoportmunkában, érzelmeikkel, gondolataikkal egyaránt. Ha a Műhelymunka előkészítő kérdőív alapján látszik, hogy a csoportban konfliktusok várhatók, akkor semmiképpen se hagyjuk, hogy az egyéni bemutatkozás a kiscsoportok sorrendjében történjen, próbáljuk teljesen véletlenszerűvé tenni a sorrendet. Ha várhatóan nincsenek konfliktusok, akkor is célszerűbb elszakadni a kiscsoportoktól, de kevésbé kell erre odafigyelni.

Érdeemes „játékossá” tenni a bemutatkozást, ami eleve sok ember számára szorongásokkal jár. Vegyük észre a szorongásokat és segítsünk feloldani ezeket. A bemutatkozás alatt is alkalmazzuk a visszatükrözést

#### OPCIONÁLIS GYAKORLATOK ÉS ELJÁRÁSOK:

Ha csoport tagjai ismerik egymást, rövid bemutatkozás akkor is indokolt. Ilyen esetben egy rövid körre szorítkozunk, pl. mindenkit arra kérünk, hogy a kért megszólítás mellett nevezze meg egy olyan tulajdonságát, amit eddig valószínűleg senki nem ismert, pl. egy speciális képességet.

Ha a csoport tagjai nem ismerik egymást, akkor ennél kicsit bővebb bemutatkozást alkalmazzunk, de figyeljünk arra, hogy pörgős, gyors legyen a bemutatkozás.

- Ha a csoport mérete nem nagyobb, mint 15 fő, használhatjuk a **Puzzle** bemutatkozó gyakorlatot.
- Nagyobb csoportok esetén:
  - **Bemutatkozás alliterációval**
  - **Bemutatkozás Mi lennék, ha ... játékkal**

#### **4. lépés: a csoportok bemutatkozása**

Ezt a lépést abban az esetben érdemes végrehajtani, ha a résztvevők között többen is valamilyen csoportként szeretnék definiálni önmagukat. Ez a Műhelymunka előkészítő kérdőív kiöltéséből kiderül és ennek alapján eldönthető, de egy helyszíni kérdést mindenképpen érdemes feltenni. (Vannak e jelen olyanok, akik szeretnék itt és most csoportként definiálni önmagukat?)

Ha tehát szükséges a lépés végrehajtása, bemutatkoznak a csoportok, jelezve, hogy tapasztalataik alapján, mit gondolnak róluk a többi csoportok, s hogy ezzel szemben mi a valóság. Ez lehetőséget biztosít arra, hogy az esetleges korábbi negatív tapasztalatokat ne cipeljék tovább a háromnapos munkában.

A bemutatkozást összekötjük egy közös szótár megalkotásával:

minden résztvevő kisebb csoport meghatároz két olyan fogalmat, aminek értelmezésével kapcsolatban tapasztalatuk szerint problémák szoktak felmerülni. A bemutatkozás során ezt a két fogalmat az egész csoport megbeszéli majd az elfogadott közös definíció felkerül a közös memóriába.

**Érzelmi fókusz:** A csoportok közötti bizalom megteremtése, az esetleges feszültségek-konfliktusok oldása

**Racionális fókusz:** a csoportok érdekeibe való bepillantás, a köztük lévő viszonyok értelmezése

#### **INSTRUKCIÓK:**

A csoportos bemutatkozás lényege, hogy a kisebb csoportok definiálni tudják önmagukat. Ez különösen fontos, ha a csoportok identifikációja nem magától értetődő, illetve ha a csoportok között ebből adódó konfliktusok is vannak.

Szabjunk időkorlátot a bemutatkozásnak: egy csoport maximum 3 percet kapjon a bemutatkozásra, a felkészülésre pedig 5 perc legyen.

Kérjük, hogy minden csoport mutassa be önmagát, egyrészt meghatározva, hogy kik ők, másrészt jelezve, hogy kik nem. Kérjük azt is, hogy minden résztvevő kiscsoport határozzon meg két olyan fogalmat, aminek értelmezésével kapcsolatban tapasztalataik szerint problémák szoktak felmerülni. A két fogalomnak nem kell feltétlenül a csoporthoz kapcsolódni, bármilyen fogalom lehet, amit ők másképpen szoktak értelmezni, mint ahogyan azt mások feltételezik.

A felkészülést követően sorban mutatkozzanak be a kiscsoportok és dokumentáljuk a közös szótárhoz adott javaslatokat

A bemutatkozásakor figyeljük, hogy kik a csoport véleményvezérei, vezetői, de igyekezzünk a csoportok más tagjait is megszólaltatni.

A bemutatkozás során minden csoport határozza meg, hogy kik a tagjai, akiket persze már ismerünk, hiszen előzőleg bemutatkoztak.

A csoportos bemutatkozás végén konstatáljuk a közös szótár létrejöttét és hívjuk fel a figyelmet a fogalmak azonos értelmezésének jelentőségére. A közös szótár maradjon a közös memóriában, hogy folyamatosan tudjunk rá emlékeztetni.

**OPCIONÁLIS GYAKORLATOK ÉS ELJÁRÁSOK: nincs**

## 5. lépés: kommunikációs szabályok a műhelymunka során (az erőszakmentes kommunikáció szabályai)

Annak érdekében, hogy a 2. lépésben létrehozott szabályokat könnyebb legyen betartani, a csoport kommunikációjában érdemes követni az „erőszakmentes kommunikáció” alapelveit. Az erőszakmentes kommunikáció folyamata:

- pontosan és értékelés nélkül meghallgatni, megfigyelni, visszatükrözéssel aktívan ellenőrizni a megértést (vagyis azt, hogy jól értettem-e a másik fél által mondottakat),
- őszintén, a másik értékelése nélkül kifejezni a saját érzelmeiket,
- pontosan és őszintén kifejezni a saját igényeket, érdekeket,
- pontos, esetleg alternatív kéréseket előterjeszteni, amelyek a megteendő dolgokra vonatkoznak, nem pedig a "nem teendőkre"

Az első pont teljesítése már önmagában is javítja a kommunikáció hatékonyságát, mert lehetővé teszi a félreértésekből származó viták elkerülését. A módszer illetve ennek közös elfogadása lehetővé teszi, hogy a tréner – viták kialakulásának veszélye esetén – a szabályra hivatkozva kérje, hogy az érdekeltek adjanak egymásnak visszajelzést arról, hogyan értik a másik által mondottakat, illetve fogalmazzák meg, mit szeretnének, hogy tegyen a másik.

**Érzelmi fókusz:** A biztonság érzése

**Racionális fókusz:** a kommunikációs konfliktusok kialakulásának megértése, az elkerülés módjának megtanulása

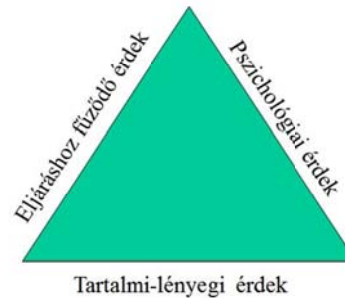
### INSTRUKCIÓK:

A facilitátor részletesen ismerteti az erőszakmentes kommunikáció alapelveit, hangsúlyozva a pozitív gondolkodást (nem arról beszélünk, amit nem szeretnénk, hanem arról, amit igen).

A munka során létrejöhetnek konfliktusok, főként az érdekek mentén, de értelmetlenek azok a konfliktusok, amelyek a kommunikáció miatt jönnek létre, hiszen pontosan megérteni egymást nem kerül semmibe, azért senkinek nem kell áldozatokat hozni.

A facilitátor bemutathatja az érdekek háromszögét:

### Az érdekek háromszöge



Ahol a lényeg-tartalmi érdek az a szükséglet, amit alapvetően szeretnénk elérni, az eljáráshoz fűződő érdek, az ahogyan szeretnénk elérni, a pszichológiai érdek pedig az emberi mivoltunkhoz, önbecsülésünkhöz fűződő elvárásunk. Akkor vagyunk teljesen elégedettek, ha mindhármat elérjük, de az elsőt gyakran nem érhetjük el úgy, hogy másokét ne sértenénk, vagy mások nem érhetik el úgy, hogy nem sértik a miénket. Ilyen esetekben a másik kétfajta érdek jelentősége, fontossága megnő.

Az eljáráshoz fűződő jogokat a közösen elfogadott szabályokkal igyekszünk biztosítani. Nincs jogunk sérteni másokat személyükben, de jogunk van a saját érdekeinket képviselni, anélkül, hogy másokat sértenénk ezzel.

Ha azt mondjuk valakinek, hogy sértő, amit mond, akkor támadunk, minősítünk. Ha azt mondjuk, hogy „rosszul érezzük magunkat, ha valaki ezt mondja nekünk”, akkor úgy védjük meg magunkat, hogy nem támadunk. Ha azt kérjük valakitől, hogy ne tegyen valamit, akkor könnyen támadunk, ha azt mondjuk, hogy mit szeretnénk elérni, akkor kifejezzük az érdekeinket.

Kérjünk felhatalmazást arra, hogy a mellékelt módszertani szabályokat betartathassuk, vagyis adott esetben olyan módszereket alkalmazhassunk, amelyek növelik a megértés esélyét, az érdekek többoldalú figyelembe vételét, amellett, hogy az alapvető érdekekben fennmaradhatnak az ellentétek. Az eljáráshoz és személyiségünkhöz fűződő érdek azonban nem sérülhet.

**OPCIONÁLIS GYAKORLATOK ÉS ELJÁRÁSOK: visszatükrözés gyakorlat**

## Érzelmi fókusz:

A várakozás, kíváncsiság és izgalom érzése. A modul az „álmok”-ról szól, ami önmagában egy felfokozott érzelmi állapottal jár. A kreativitást serkenti a jó hangulat és a felfokozott érzelmi működés. Az érdemi munka kezdetén természetes módon fokozódik a várakozás a résztvevőkben, amit jól használhatunk a az aktivitás érdekében. A feladat ismertetésében használjunk ennek megfelelő kifejezéseket: izgalmas, érdekes, fantáziát és bátorságot igénylő, kreatív feladat következik.

## Racionális fókusz:

A jövő megfogalmazása, konkrétumokban való megragadása. Fogalmazzuk meg, hogy a stratégiát a jelenlévők nem csak önmaguknak készítik, az része a következő generációért viselt felelősségnek is.

### 1. lépés: A jövő „képes” forgatókönyve

A jövő előrevetítése kreativitást, nyitottságot és bátorságot igényel. El kell szakadni a pillanatnyi valóságtól, vágyakat és elvárásokat kell megfogalmazni. A jövőképben minden kiscsoport megjelenítheti saját eltérő érdekeit, vágyait. Széttartó, divergens gondolkodásra van szükség a munka ezen fázisában, minél több ötlet illetve a korábban már megfogalmazott igény jelenik meg a jövő képes forgatókönyvében, annál színesebb és árnyaltabb lesz a végeredményként megjelenő vízió.

Szűkíteni és a realitásokat figyelembe venni, prioritásokat felállítani ráérünk a következő lépésben. A tapasztalat azt mutatja, hogy a jövőkép megalkotásának első fázisában nem érdemes önkorlátozást alkalmazni, mert az gátat vet a jelentől való elszakadásnak. Minél erősebben korlátozzuk magunkat az álmok megjelenítésében, annál inkább hasonlítani fognak az álmok a jelen valóságához.

A jövőképben az álmoknak, akár lehetetlennek tűnő álmoknak kell megjelenni ahhoz, hogy a stratégia valóban a jövőről szóljon majd. A kisebb csoportok egy-egy képes forgatókönyv (vagyis kép-sorozat) formájában alkotják meg és mutatják be jövőképüket, de a nagyvonalú képeket néven nevezhető (vagyis szavakban megfogalmazott) kisebb részletekre is felbontják.

**Érzelmi fókusz:** kíváncsiság, várakozás,

**Racionális fókusz:** az álmok realitása

#### INSTRUKCIÓK:

Az egész csoportot tagoljuk kisebb csoportokra. A csoportos bemutatkozás alapján eldönthető, kik alkossanak egy csoportot: lehetőség tartunk fenn a résztvevők által meghatározott, önmagukat csoportként definiáló csoportokat.

*Ha az előkészítő megbeszélés során valamilyen tematikus stratégia elkészítésére vonatkozó döntés született, akkor irányítsuk a figyelmet az adott területre!*

A facilitátor ismerteti a feladatot: kérem, hogy dőljetek hátra és csukjátok be a szemeket, és képzeljétek el, hogy .....-t írunk. Ez most egy utazás a jövőbe. Mit láttok? Szakadjatok el a mától, koncentrálatok a jövőre. Látjátok a jövőt? Nem egy pillanatát, hanem egy folyamatát. Mi történik egy napon, egy héten, egy hónap alatt? Ezt kellene lerajzolni egy képes forgatókönyvben. Az időpontot és az időegységet határozzátok meg magatok. Egymást követő képek sorozata mutassa meg, milyennek látjátok a jövőt. Ne korlátozzátok magatokat, ne cenzúrázzátok saját gondolataitokat, szakadjatok el a lehetetlen-től, az álmainkban semmi nem lehetetlen. **Minél erősebben korlátozzuk magunkat az álmok megjelenítésében, annál inkább hasonlítani fognak az álmok a jelen valóságához.** Mutassátok meg milyennek látjátok .....-t álmaikban. Van erre most 40 percetek. Olyan rajzos, képes forgatókönyvet készítenek, amelyen meg tudjátok mutatni a többieknek is, milyennek látjátok a jövőt!

A 40 perc elteltével azt kérjük majd minden csoporttól, hogy mutassák be a saját forgatókönyvüket. Minden csoport kap erre majd 5 percet.

Azt is tervezzétek meg, hogy miként fogjátok a forgatókönyvet bemutatni, egyvalaki fogja kommentálni a képeket vagy a csoport együtt teszi meg ugyanezt.

Az alkotó munka alatt a facilitátor folyamatosan kövesse nyomon a csoportokban zajló történéseket. Rövid visszajelzésekkel biztassa a résztvevőket, motiválja őket a kreatív munkára. Figyeljen a részletekre, ha egy csoportban elkezdik cenzúrázni a gondolatokat, adjon visszajelzést ennek veszélyeiről!

A kidolgozási idő vége felé figyeljünk arra, hogy minden csoportban legyen döntés a bemutatás módjáról. Erre kérdezzünk is rá.

**OPCIONÁLIS GYAKORLATOK ÉS ELJÁRÁSOK:** ehhez a lépéshez nem szükséges

<p><b>2. lépés: a forgatókönyvek bemutatása</b></p> <p>Az elkészült forgatókönyveket az alkotócsoport tagjai – választásuk szerint – együtt vagy egy prezentáló személy útján mutatják be a nagycsoportnak. A prezentációval párhuzamosan a közös emlékezetbe felkerülnek a jövőkép részleteit néven nevező lapok.</p>	<p><b>Érzelmi fókusz:</b> büszkeség</p> <p><b>Racionális fókusz:</b> pontos megértés, a részletek értelmezése</p> <p><b>INSTRUKCIÓK:</b></p> <p>A 40 perc elteltével jelezzük a csoportoknak, hogy most következik a forgatókönyvek prezentációja. Hívjuk fel a figyelmet arra, hogy a bemutató nem verseny, nem kell választani a forgatókönyvek közül, ellenben azt kérjük, hogy mindenki úgy figyeljen, hogy szükség esetén tudjon visszatükrözést adni arról, hogyan értette a bemutatottakat.</p> <p>Minden 5-perces prezentáció végén adjunk lehetőséget tisztázó kérdések feltételére, de ne engedjük, hogy tisztázó kérdések címén kritizálják egymás alkotását a résztvevők! Bonyolultabb ügyekben alkalmazhatjuk a visszatükrözést, a tréner maga is adhat visszatükrözést egy-egy fontosabb gondolat megértéséről, illetve ezt kérheti a résztvevőktől is.</p> <p>A prezentációk során a közös memóriába (öntapadós lapokon) kerüljenek fel a bemutató csoport által fontosnak tartott gondolatok és ezek megfelelő rögzítését ellenőriztessük a csoporttal!</p> <p><b>OPCIONÁLIS GYAKORLATOK ÉS ELJÁRÁSOK:</b> ehhez a lépéshez nem szükséges</p>
--	---

<p><b>3. lépés: A közös jövő elemeinek összeillesztése</b></p> <p>A közös emlékezetben megjelent részletező lapokat a csoport közösen rendezi a csoport által meghatározott kategóriákba. A rendezés a „kapcsolat-térkép” módszer segítségével történhet, melynek során oszlopokba vagy „kupacokba” csoportosítjuk a jövőkép részleteit leíró lapokat.</p>	<p><b>Érzelmi fókusz:</b> a „mi együtt” érzésének megjelenése, büszkeség, meglepetés</p> <p><b>Racionális fókusz:</b> annak felismerése, hogy a jövő mindannyiunknak fontos elemekből áll össze</p> <p><b>INSTRUKCIÓK:</b></p> <p>Kérjük a csoportot a forgatókönyv-képek és a közös memórián rögzített fogalmak-információk rendezésére. A csoportok együtt végezzék ezt a feladatot, közösen rendezgessék a lapokat. Figyeljük a csoportban végbemenő kommunikációs folyamatokat, segítsünk visszatükrözésekkel és ezt folyamatosan kérjük a csoport tagjaitól is.</p> <p>Próbáljunk konszenzust kialakítani a csoportok között. Ha nem sikerül konszenzust létrehozni, alkalmazzuk valamelyik NCM szavazási technikát.</p> <p>Az információk rendezése kétféleképpen történhet: vagy „kupacokba” rendezik a képeket és fogalmakat, vagy oszlopokat és sorokat hoznak létre és ebbe a mátrixba helyezik el a jövő képeit. A sorok és oszlopok illetve a kupacok kategóriákat jelenthetnek, de nem biztos, hogy ezeknek a csoport azonnal tud nevet adni. A rendezés nyilván valamilyen hasonlóság alapján történik, de a közös tulajdonságokat elegendő később is megnevezni.</p> <p>A létrejövő rendezett halmaz lesz a stratégia alapja. Figyeljünk arra, hogy a sorok és oszlopok illetve a „kupacok”, valamilyen logikus rendszert alkoszanak. Legyen neve minden sornak illetve oszlopnak és a kupacoknak is, vagyis határozzuk meg a jövő dimenzióit.</p> <p>Figyeljünk a létrejött rendszer dokumentálására, a szerkesztőbizottság ebből a dokumentumból alkotja majd az írásos anyagot.</p> <p>Érdemes <i>egyetlen mondatban is összefoglalni a jövőképet</i>, ez fontos része lehet a következő lépéseknek és a szélesebb közönség felé történő kommunikációnak.</p> <p><b>OPCIONÁLIS GYAKORLATOK ÉS ELJÁRÁSOK:</b> szavazásnál alkalmazhatjuk az NCM technikáit</p>
--	---

### 3. modul: a jelenlegi helyzet elemzése – SWOT analízis

#### Érzelmi fókusz:

Önbizalom és bizalom. A teljes csoport önbizalma kell ahhoz, hogy saját gyengeségeit feltárja. Előfordulhat, hogy

valamelyik résztvevő csoport tiltakozik egy adott gyengeség „nyilvántartásba vétele” ellen. Ennek többnyire a félelem a mozgatórugója, félelem attól, hogy az adott gyengeség valamilyen felelősségre vonással járhat, hogy mások számára is nyilvánvalóvá válik. Ezt a félelmet kell eloszlatni, pl. a szabályokra való hivatkozással (*A csoportmunka során elhangzottakat senki ellen nem lehet felhasználni.*)

### **Racionális fókusz:**

Annak megértése, hogy az álmok megvalósulására akkor van esély, ha pontosan fel tudjuk mérni a jelen valóságát.



**gítséget adhatnak egy-egy téma felelősének. 1. lépés: nyílt tér – információgyűjtés másképpen**

A SWOT analízis lényege, hogy a vizsgált egység (település, régió, településrész, stb.) jellemzőit egy meghatározott szerkezetben gyűjtjük össze. A szerkezet adott, a tartalommal való megtöltés a csoport feladata.

Az információk összegyűjtésének módja hatékony segítség lehet egy csoport számára. A műhelymunka lényege éppen az, hogy olyan módszereket kínál a résztvevők számára, amelyek felszabadítják a kötöttségeket és szinergikus, egymást erősítő hatásokat hoznak létre. Az egyik résztvevő által megnevezett információ egy másik résztvevőből előhívhat egy olyan információt, ami enélkül nem jutott volna eszébe, vagyis egyik gondolat generálja a másikat. Ez a hatás annál erősebb, minél erősebb a csoporton belül az elfogadás, a tolerancia, a megértés egymás, és ezzel egymás problémái iránt.

Minden csoportos munka esetén felmerül az a kérdés, hogy a csoport hatékonysága mitől függ. Ezt a képességeken túl alapvetően két tényező befolyásolja: a csoport motiváltsága és a munka koordináltsága. A csoportra tehát két veszély leselkedik: a nem megfelelően koordinált csoportmunka és a résztvevők nem megfelelő motiváltsága. A koordináltság jelen esetben azt jelenti, hogy a gondolatok, ötletek, javaslatok gyors egymásutánban hangzanak el vagy a csoport tagjai egymás szavaiba vágva próbálják véleményüket közölni. A fegyelmezett, sorban zajló (szekvenciális) információgyűjtés azonban sok résztvevőnek okoz gondot, hiszen vannak gyorsabb észjárású emberek, akik nem ritkán (éppen e tulajdonságukból adódóan) türelmetlenebbek is. Ők abból adódóan, hogy várakozásra kényszerülnek, motiválatlanul válhatnak. Ráadásul minden csoportban megjelenhet az a jelenség, amit a hétköznapokban „potyautas”-nak nevezünk, amikor egy csoporton belül valaki úgy gondolja, hogy a többiek úgyis elvégzik a munkát, neki nem kell teljes erőbedobással dolgozni (jelen esetben: gondolkodni), háttérbe vonulhat, az eredményből úgyis részesülni fog. Ez a példa ragadóssá válhat, s ilyenkor tovább növeli a motiválatlanságot.

E hatások kiküszöbölésére született az ún. Open Space módszer, amelynek során a résztvevők párhuzamosan, egy előre meghatározott rendszerben gyűjtik össze az információkat, és más módszerektől eltérően, senki nem kényszerül arra, hogy csak egyetlen témával foglalkozzon. (Az Open Space módszer leírását lásd a Mellékletek között!)

A teremben elhelyezett négy lapon, külön-külön, az ERŐSSÉGEKET, a GYENGESÉGEKET, a LEHETŐSÉGEKET és VESZÉLYEKET gyűjtjük össze, miközben a résztvevők tetszésük szerint bármelyik laphoz odamehetnek és adhatnak gondolatokat egyetlen meghatározott időkeretben. A négy „témának” egy-egy felelőse van, aki a későbbiekben bemutatja majd a létrejött anyagot. A szaktanácsadók közvetlen se

**Érzelmi fókusz:**

kíváncsiság, az önbizalom növelése, a kölcsönös bizalom fejlődése azzal, hogy mindenki hozzátesz valamit a közös alkotáshoz. Figyeljünk az egyes lapok előtt kialakuló esetleges vitákra

**Racionális fókusz:**

a sokféle megközelítés jelentőségének felismerése, a valós helyzet jellemzőinek tudatosítása

**INSTRUKCIÓK:**

Az egész csoport számára rövid ismertetés hangzik el a SWOT analízisről, amit szoktak külső-belső elemzésnek (IE analysis) is nevezni, mivel az erősségek és gyengeségek belső tulajdonságból származnak, a lehetőségek és fenyegetések pedig a környezetből következnek. A SWOT elemzés részletes leírása a mellékletben olvasható.

Az elemzés végrehajtásához négy helyszínt jelölünk ki a termen belül, négy fali ív kerül elhelyezésre külön-külön, úgy hogy mindegyiket elegendő szabad tér vegye körül, vagyis nagyobb csoportok is el tudjanak helyezkedni a környezetében. Minden ívhez hozzá kel rendelnünk egy személyt (témafelelősök: lehetnek a szaktanácsadók vagy bármelyik résztvevő), akiktől azt kérjük, hogy segítsenek a téma feldolgozásában. Megkérjük a négy témafelelőst, hogy minden ívre írják fel a címet és néhány alapkérdést, hogy az információgyűjtést segítsük:

- cím: ERŐSSÉGEK (kérdések: Miben vagyunk igazán erősek, eredményesek, hatékonyak, élenjárók, stb., ami segíti a jövőképben meghatározottak elérését? Milyen előnyeink vannak másokkal szemben? Mit csinálunk jobban, szebben, hatékonyabban, mint mások?)
- cím: GYENGESÉGEK (Mit csinálunk rosszul, eredménytelenül, alacsony hatékonysággal, stb., ami hátráltathatja a jövőképben megfogalmazottak elérését? Min lehetne javítani?)
- LEHETŐSÉGEK (Milyen gazdasági, társadalmi, természeti adottságok és hatások, változások vannak vagy lesznek várhatóan, amik segítséget adnak a jövőképben meghatározottak eléréséhez? Milyen változási trendekről tudunk, amik hasznosak lennének számunkra?)
- VESZÉLYEK-FENYEGETÉSEK (Milyen gazdasági, társadalmi, természeti adottságok és hatások, változások vannak vagy lesznek várhatóan, amik gátolhatják a jövőképben meghatározottak elérését?)

A résztvevőkkel közöljük, hogy mindenki részese lesz az információgyűjtésnek, amihez mindenki kötöttségek nélkül teheti hozzá a saját gondolatait. Erre a célra használják fel az öntapadós cédulákat, hogy a felírt információkat könnyen tudjuk majd mozgatni. Kérjük, hogy egy cédulára mindenki csak egy gondolatot írjon fel! Mivel mindenki hallotta, hogy milyen fali ívek kerültek elhelyezésre, tetszőleges sorrendben bármelyikhez lehet gondolatokat hozzátenni. Javasoljuk, hogy járkáljanak körbe és figyeljék az információk áramlását. Bármikor lehet újabb gondolatokat hozzátenni bármelyik témához. Jelezzük, hogy hasznos, ha egy-egy új gondolatot megbeszélnek, de ez legfeljebb kiegészítő kérdések és és a rá adott válaszok formájában történjen, ne minősítsék és ne vitassák a másik a gondolatait. Kérjük a segítőktől is, hogy ezt a szabályt próbálják betartatni. Adjunk az információgyűjtésére 20 percet és jelezzük, hogy arra számítunk, hogy x számú cédula biztosan összegyűlik a négy fali íven. (Úgy számolhatunk, hogy mindenki legalább 3 cédulát fog írni, ezt szorozzuk a résztvevők számával. Szinte biztos, hogy a cédulák száma ezt meg fogja haladni, amit a csoport sikerélményként fog megélni.)

**OPCIONÁLIS GYAKORLATOK ÉS ELJÁRÁSOK: Open Space**

## 2. lépés: feldolgozás, döntés: a SWOT elemzés összegzése

A négy helyen összegyűjtött információk együttesen alkotják a SWOT mátrixot. Az egyes témák felelősei szóvivőként mutatják be a kialakult jegyzéket. A csoport végül közös döntést hoz az elemzés elfogadásáról, szükség szerinti kiegészítéséről. Ha van rá idő, minden téma esetében valamilyen NCM (Névleges Csoport Módszerek) módszerrel (Az NCM módszer leírását lásd a Mellékletek között!) egészítheti ki szükség esetén a listákat és dönthet a csoport a jegyzék fontossági sorrendbe rendezéséről is. Kizárólag konfliktuskerülő megoldások alkalmazhatók, vita nem alakulhat ki a sorrendet illetően és minden tételnek rajta kell maradni listán. A módszer fontos eleme, hogy a csoport előre megállapodik abban, hogy a végére kialakuló sorrendet mindenki elfogadja.

A konfliktuskerülő döntések gyorsan lebonyolíthatók. Minden résztvevő minden tételhez megírja saját döntését és ezt az adott tétel mellé ragasztja. Alkalmazhatunk előre elkészített „szavazókártyákat” is. A névleges csoport módszerek közös jellemzője, hogy mindenki a nélkül szavaz, hogy ismerné a többiek szavazatát.

**Érzelmi fókusz:** elégedettség és csalódottság egyszerre lehet jelen, próbáljunk érzelmileg egyensúlyozni ebben a helyzetben. Ha nagyon csalódott a csoport a sok negatívum miatt, hangsúlyozzuk, hogy éppen azért kell ezt az elemzést végrehajtani, mert a jövőt nem lehet légvárakra építeni. Ha ellenkezőleg, nagyon optimista kép látszik kialakulni (kevés a negatívum), akkor tegyük a hangsúlyt arra, hogy ez csak lehetőség, jól kell élni vele!

**Racionális fókusz:** a jelenlegi helyzet és a jövő alapvető jellemzőinek reális felismerése. Szinte biztos, hogy mindenki számára tud valami újat mondani a közösen alkotott elemzés

### INSTRUKCIÓK:

Ha van elegendő hely, a SWOT mátrix négy negyedét feltehetjük egy helyre, ahol így most együtt látjuk a teljes információhalmazt.

- Kérdezzük meg a csoportot, hogy elégedettek e az eredménnyel.
- Kérdezzük meg, hogy a közös munka tudott e hozzátenni az egyéni gondolkodáshoz.

Kérjük meg a témafelelősöket hogy kvázi „szóvivőként” mutassák be a saját negyedüket, hangsúlyozva azokat a tételeket, amikhez sok kérdés merült fel.

A négy negyed elhangzása után a csoport közösen dönt a teljes elemzés elfogadásáról. Vita nem alakulhat ki egy-egy tétel szerepléséről. Nincs is értelme, hiszen a csoport közösen dönt a prioritásokról, vagyis a kevésbé lényeges tételek úgyszólván a végére fognak kerülni. Ha van olyan tétel, ami nem jó helyen szerepel, azt a helyére tehetjük.

*Ha van rá elegendő idő* próbáljunk meg konszenzust elérni a fontossági sorrendeket illetően, vagyis próbáljanak megállapodni a résztvevők valamilyen elvben, aminek alapján a fontossági sorrendet eldöntik, majd ezután hozzák meg a döntést konszenzussal. A SWOT analízis c. fejezetben részletesen leírt módszert találunk a konszenzus elérésére alkalmas további elemzési módszerekről, amelyek segítségével az egyes negyedek alaposabban elemezhetők és a negyeden belüli fontossági sorrend jó eséllyel konszenzusos módon hozható létre.

*Ha kevés idő áll rendelkezésünkre* alkalmazzuk az NCM rangsorolási technikáját, vagyis minden résztvevő minden tétel mellé írja fel a negyeden belüli rangszámot, amiket összeadva kapjuk egy-egy tétel rangszámát. A legacsonyabb rangszámú tétel a legfontosabb, stb.

A SWOT analízis eredményét a problémaeltár elkészítésében fogjuk felhasználni.

Hívjuk fel a szerkesztőbizottság figyelmét az elemzés megszüvegezésének feladatára!

### OPCIONÁLIS GYAKORLATOK ÉS ELJÁRÁSOK: SWOT

## 4. modul: A verzió: a jelenlegi helyzet elemzése – készítsünk problématerképet

### Érzelmi fókusz:

A modul a problémákról, nehézségekről szól, vagyis a szembenézésről, ezért könnyen pesszimista hangulat lehet úrrá a résztvevőkön és panasznapra akarják alakítani az elemzést. Ez félreviszi a műhely munkáját, ezért érzelmileg ki kell egyensúlyozni ezt a hatást. (A problémákat azért kell meghatározni, hogy azután megoldásokat találjunk. Ha együtt sírunk, az nem visz előre minket.)

### Racionális fókusz:

A problémák és jellemzőik pontos feltárása segíti a megoldást.

## 1. lépés: a problémák összegyűjtése

A problémák gyűjtéséhez ismét a „nyílt tér” módszert alkalmazzuk. A SWOT elemzés végeredményéből kiindulva azt keressük, hogy mely problémák lehetnek a jövőkép elérésének akadályai. A résztvevők saját tapasztalataik alapján és az általuk képviselt csoport álláspontjának ismeretében együttesen hozzák létre azokat a listákat, amelyek a tükrözik a problémákat. A résztvevők gondolataikat illetve probléma-megnevezésüket öntapadós lapokra írják, hogy a következő lépésben egyszerűen át lehessen csoportosítani a problémákat. Ismét négy „témafelelős” működhet, akik a gyűjtés állomásait „felügyelik”. Elsősorban arra kell figyeljenek, hogy az adott probléma valóban oda tartozik-e, ahova kerül.

**Érzelmi fókusz:** kettős érzelmi hatás jelenhet meg a problémák gyűjtése kapcsán. Egyrészt személyek vagy csoportok felelősnek érezve magukat a probléma fennállásáért, vagy tudva, hogy őket „szokták” felelőssé tenni, negatív érzelmekkel viszonulhatnak a problémák valós feltáráshoz, vitatva azok probléma jellegét. Másrészt pesszimista beállítódású személyek mindent hajlamosak problémának látni.

**Racionális fókusz:** a stratégiai célok megvalósításának akadályai

### INSTRUKCIÓK:

Az egész csoport számára rövid meghatározást adunk a probléma szó jelen értelmezéséről:

*A „probléma” szó jelentésének sokféleségéből számunkra itt és most a működést vagy fejlődést akadályozó olyan negatív hatású jelenségek fontosak, amelyek miatt a stratégiai tervek nem vagy nehézségek árán valósíthatók meg.*

Az elemzés végrehajtásához négy helyszínt jelölünk ki a termen belül, négy fal köré elhelyezésre külön-külön, úgy hogy mindegyiket elegendő szabad tér vegye körül, vagyis nagyobb csoportok is el tudjanak helyezkedni a környezetben. Minden ívhez hozzá kell rendelnünk egy személyt (témafelelősök: lehetnek a szaknácádók vagy bármelyik résztvevő), akiktől azt kérjük, hogy segítsenek a téma feldolgozásában. Megkérjük a négy témafelelőst, hogy minden ívre írják fel a címet és néhány alapkérdést, hogy az információgyűjtést segítsük:

- cím: az ERŐSSÉGEK kihasználásának problémái (Milyen meglévő vagy várható problémák gátolhatják, hogy az ERŐSSÉGEK-re építve közelebb kerüljünk a jövőképhez? Pl. Milyen problémák gátolják, hogy kihasználjuk földrajzi adottságainakt)
- cím: a VESZÉLYEK elhárításának problémái (Milyen problémák miatt válhatnak valószínűs akadályokká a VESZÉLYEK? Pl. Milyen problémák miatt nem tudjuk elhárítani a népesség csökkenésének veszélyét?)
- cím: a GYENGESÉGEK megszüntetésének problémái (Milyen problémák akadályozhatják, hogy leküzdjük vagy felszámoljuk a GYENGESÉGEKET? Pl. Milyen problémák miatt nem tudjuk javítani a meglévő szellemi kapacitás kihasználását?)
- cím: a LEHETŐSÉGEK kiaknázásának problémái (Milyen problémák gátolhatják, hogy élni tudjunk a LEHETŐSÉGEKKEL? Pl. Milyen problémák miatt nem sikerül pályázati úton pénzt szereznünk az óvoda fejlesztésére?)

Bár a résztvevők már ismerik a módszert, hiszen néhány lépéssel korábban alkalmaztuk, a szabályokat meg kell ismételnünk. A résztvevőknek jelezzük, hogy mindenki részese lesz az információgyűjtésnek, amihez mindenki köztöttségek nélkül teheti hozzá a saját gondolatait. Erre a célra használják fel az öntapadós cédulákat, hogy a felírt információkat könnyen tudjuk majd mozgatni. Kérjük, hogy egy cédulára mindenki csak egy gondolatot írjon fel! Mivel mindenki hallotta, hogy milyen fal köré kerültek elhelyezésre, tetszőlegesen sorrendben bármelyikhez lehet gondolatokat hozzátenni. Javasoljuk, hogy járják körbe és figyeljék az információk áramlását. Bármikor lehet újabb gondolatokat hozzátenni bármelyik témához. Jelezzük, hogy hasznos, ha egy-egy új gondolatot megbeszélnek, de ez legfeljebb kiegészítő kérdések és a rá adott válaszok formájában történjen, ne minősítsék és ne vitassák a másik a gondolatait. Kérjük a segítőkötől is, hogy ezt a szabályt próbálják betartatni. Adjunk az információ gyűjtésére 20 percet és jelezzük, hogy arra számíthatunk, hogy x számú cédula biztosan összegyűlik a négy fal köré. (Úgy számolhatunk, hogy mindenki legalább 3 cédulát fog írni, ezt szorozzuk a résztvevők számával. Szinte biztos, hogy a cédulák száma ezt meg fogja haladni, amit a csoport sikerélményként fog megélni.)

*A problémák összegyűjtésében támaszkodhatunk a SWOT analízis során elvégzett részletes elemzésekre!*

**OPCIONÁLIS GYAKORLATOK ÉS ELJÁRÁSOK: PROBLÉMATÉRKÉPEZÉS, OPEN SPACE**

## 2. lépés: problématerkép megalkotása

A problématerkép megalkotásához az összegyűjtött problémákat egy kétdimenziós térképen próbáljuk elhelyezni. Egyik dimenziójában azt ábrázoljuk, hogy mennyire könnyen vagy nehezen kezelhető a probléma, másikban pedig a forrásigényt. A térkép előre elkészíthető, a problémák megfelelő helyre történő illesztésében pedig a csoportnak kell egyetértésre jutni. Az egyes problémák elhelyezésében a csoport vagy teljes egyetértésben dönt (konszenzus), vagy a csoport tagjai az adott probléma megítélését mindkét dimenzióban egy tízfokú skálán jelzik. A problémák sorrendje a helyben könnyen kezelhető és alacsony forrásigényű problémáktól a helyben nehezen kezelhető nagy forrásigényű problémákig vezet, vagyis ez a sorrend a problémák megoldhatóságát mutatja.

Ha sok probléma került meghatározásra, indokolt a problémák fontossági sorrendjének más megállapítása is (lásd a következő, 3. Lépést, aminek módszere megegyezik a 3. Modul 2. lépésében leírtakkal), bár ezt részben a térkép maga is kínálja. Ebben az esetben külön elkészítjük a problémaleltárt.

**Érzelmi fókusz:** optimizmus, a problémák felismerése (túl vagyunk az összegyűjtésükön!) segítség a megoldásban

**Racionális fókusz:** a problémák jellegének felismerése

### INSTRUKCIÓK:

A problématerkép létrehozásába akkor érdemes belefogni, ha elegendő idő áll rendelkezésre egy *konszenzusos döntéshozatalhoz*. A problématerkép megalkotása együtt jár azzal, hogy a csoport mélyebben megvizsgálja az összegyűjtött problémákat. Ha úgy látjuk, hogy erre nem lesz idő, hagyjuk ki ezt a lépést és folytassuk a 3. lépéssel

A témafelelősöket megkérjük, hogy ismertessék az egyes témákban összegyűjtött problémákat, így a csoport teljes áttekintést kap a problémahalmazról. Ha van helyünk, a négy problémahalmazt a SWOT logikája szerint elhelyezhetjük egy falon, vizuálisan is jelezve, hogy egy rendszer részeit képezik.

Mielőtt hozzáfogunk a problémák térképre helyezéséhez, *a csoport hozzon döntést arról, hogy a fontossági sorrendben mi lesz az elsődleges és mi a másodlagos szempont:* a helyi kezelhetőség vagy a forrásigény. Ezt a döntést azért kell előre meghozni, ha akkor akarjuk döntünk róla, amikor már felhelyeztük a konkrét a problémákat, akkor mindenkit az fog befolyásolni, hogy egy-egy általa fontosnak tartott probléma hova került a térképen, Ezt követően dönt a csoport közösen arról, hogy a problématerképre hova kerüljenek az egyes problémák.

A problématerképre való kerüléskor csak abban az esetben alkalmazzunk külön szavazást, ha nem alakul ki konszenzus. Egy-egy tétel térképi helyének meghatározása az esetek nagy részében valószínűleg gyorsan konszenzust teremt.

Ha valamennyi tétel átkerült a térképre (szó szerint: a problémákat tartalmazó öntapadós cédulákat sorban áthelyeztük a térképre), akkor ismételjük meg a sorrendről szóló korábbi döntést és térjünk át a következő lépésre.

Hívjuk fel a figyelmet arra, hogy mennyivel könnyebben lehet konszenzust teremteni akkor, ha nem a konkrét problémákról, tételekről vitatkozunk (a sorrendet illetően), hanem egy elvben állapodunk meg, és azt próbáljuk következetesen végigvinni.

(A problématerkép a vonatkozó mellékletben található: 4. táblázat Helyi közösségi problématerkép!)

### OPCIONÁLIS GYAKORLATOK ÉS ELJÁRÁSOK: PROBLÉMATÉRKÉPEZÉS

### **3. lépés (alternatív): a problémák fontossági sorrendbe rendezése**

Az egyes témák felelősei szóvivőként mutatják be a kialakult jegyzéket. A csoport végül közös döntést hoz az elemzés elfogadásáról. A négy lista tételeiből együttes fontossági sorrend alakítható ki valamelyik NCM (Névtelen Csoport Módszerek) módszerrel. Kizárólag konfliktuskerülő megoldások alkalmazhatók, vita nem megengedett a sorrendet illetően és minden tételnek rajta kell maradni listán. Ne felejtkezzünk meg arról, hogy a csoport előre megállapodjon abban, hogy a végére kialakuló sorrendet mindenki elfogadja.

Minden résztvevő minden tételhez megírja saját döntését és ezt az adott tétel mellé ragasztja. Alkalmazhatunk előre elkészített „szavazókártyákat” is. A névtelen csoport módszerek közös jellemzője, hogy mindenki a nélkül szavaz, hogy ismerné a többiek szavazatát.

A szavazás eredményeként kialakul a problémaleltár, amelynek további oszlopait a következő lépésben töltjük ki.

**Érzelmi fókusz:** mindenkinek a saját problémája a legfontosabb. A problémám fontosságának elismerése, az én elismerésem is jelenti.

**Racionális fókusz:** nem tudunk minden problémával egyszerre és azonnal foglalkozni, ezért kell prioritásokat meghatározni

#### **INSTRUKCIÓK:**

Ha idő hiányában kihagytuk az előző lépést, kérjük meg a témafelelősöket, hogy ismertessék az egyes témákban összegyűjtött problémákat, így a csoport teljes áttekintést kap a problémahalmazról. Ha van helyünk, a négy problémahalmazt a SWOT logikája szerint elhelyezhetjük egy falon, vizuálisan is jelezve, hogy egy rendszer részeit képezik.

A témánként összegyűjtött problémákat a továbbiakban egységesen kezeljük.

Mondjuk el a résztvevőknek, hogy a problémák fontosságának illetve elsődlegességének meghatározása azért szükséges, mert nem tudunk minden problémával egy időben és azonnal foglalkozni. A stratégia fontos részét képezi a problémák megoldásának felvázolása és időzítése.

Kérjük meg a résztvevőket, hogy az összes tétel között osszanak el 20 pontot. (Ha a tételek száma meghaladja a 20-at, akkor ennek megfelelően növeljük az elosztandó pontok számát!) Nem kötelező minden tételnek pontot adni, tetszőlegesen oszthatják el a pontokat, akár egyetlen tételnek is adhatják az összes pontjukat, de akár egyenletesen is eloszthatják több tétel között.

Hangsúlyozzuk, hogy a pontozáskor nem ismerhetik egymás döntését, azt majd csak akkor látják, amikor a pontok felkerülnek a tételek mellé.

Adjunk néhány percet a pontozás végrehajtására, majd várjuk meg, amíg mindenki elkészül a pontozási listájával.

Ezután kérjük a csoportot, hogy vezessék fel a pontszámokat a tételek mellé.

Kérjük meg a témafelelősöket, hogy a saját témájukban végezzék el a pontok összesítését. Ezután együtt töltsük ki a Problématérképezés c. mellékletben található 5. táblázat PROBLÉMALELTÁR: A problémák összefoglaló táblázata c. táblázat 2. és 3. és 4.oszlopát.

Hívjuk fel a szerkesztőbizottság figyelmét az összegyűjtött és értékelt problémák megszövegezésére!

#### **OPCIONÁLIS GYAKORLATOK ÉS ELJÁRÁSOK: PROBLÉMATÉRKÉPEZÉS**

#### 4. lépés: további érintett csoportok és a feladatok meghatározása

A PROBLÉMALELTÁR alapján a csoport közösen dönt arról, hogy a következő műhely munkájába indokolt e bevonni további érintett csoportokat vagy személyeket. Meghatározza az ehhez kapcsolódó feladatokat és a felelősöket is, akik a következő műhely munkájába meghívják az érintetteket és tájékoztatják őket az első nap munkájáról.

**Érzelmi fókus:** nyitás, mások fontosságának elismerése  
**Racionális fókus:** bizonyos problémákat nem tudunk megoldani azok nélkül, akiket érint  
**INSTRUKCIÓK:**  
Az előző lépésben kitöltött két oszlop után most a további oszlopokat is kitöltjük a a Problématérképezés c. mellékletben található 5. táblázat PROBLÉMALELTÁR: A problémák összefoglaló táblázata c. táblázatban.  
A 6. Oszlop (Mennyiért?) kitöltése nem mérvadó, attól eltekinthetünk, ha a csoport nem rendelkezik elegendő információval.  
Amennyiben a csoport véleménye szerint sok további érintett van, alkalmazzuk az Stakeholder analízis c. mellékletben leírtakat.

*FONTOS: ha újabb érintetteket határozunk meg a 2. műhelynaphoz, jelöljük ki a kommunikációért, meghívásért felelős személyeket is és hívjuk fel a figyelmet a Műhelymunka módszertan Az érintettek bevonásának és a közönség tájékoztatásának kommunikációs technikái c. fejezetére*

**OPCIONÁLIS GYAKORLATOK ÉS ELJÁRÁSOK: PROBLÉMATÉRKÉPEZÉS**

#### 4. modul: B verzió: az érintettek elemzése

##### Érzelmi fókus:

az érintettek elemzése nyitottságot és őszinteséget követel, az elemzést végzőknek félre kell tenni a bennük esetleg jelenlévő féltékenységet. Előítélet mentes érzelmi állapotra van szükség az érintettek meghatározásához.

##### Racionális fókus:

Az elemzési munka racionális magva a helyi társadalmi kapcsolatok és hatások tárgyyszerű feltárása, a már bevont érintettek kiegészítése továbbiakkal.

#### 1.lépés: az érintettek és érdekelt-ségük meghatározása

Az érintett érdekcsoportok és személyek listáját legegyszerűbben egy brainstorming segítségével készíthetjük el: arra a kérdésre keressük a választ, hogy „a kialakult >jövőkép< és a hozzá vezető út milyen csoportokat vagy személyeket érinthet pozitívan vagy negatívan, azok közül, akiknek jelentős hatása van a település, régió életére?”

Akkor érdemes személyeket is felvenni a listába, ha tudjuk, hogy befolyásuk jelentős, kapcsolataik révén pl. olyan hatások van, amit nem lehet figyelmen kívül hagyni. (Ilyenek lehetnek, elsősorban, a helyi gazdasági és társadalmi élet prominens szereplői, a helyi közvéleményt jelentősen befolyásolni képes személyek, esetleg a helyi közlélethez kötődő politikusok, művészek, stb.) Az elkészült listát ebben a lépésben kiegészítjük az érintettek érdekelttségével. Az első lépés után az első két oszlop lesz kitöltve.

**Érzelmi fókus:** nyitottság,  
**Racionális fókus:**  
**INSTRUKCIÓK:**  
Az érintettek elemzésének részleteit a Stakeholder analízis c. fejezetben találjuk.  
Az érintettek elemzésének első lépéseként az elemzési munkában résztvevőket egy brainstorming keretében a „Kik azok a csoportok és személyek, akiket egy ..... területén végbemenő változás pozitívan vagy negatívan érint?”  
A kiválasztott stratégiai terület függvényében fogalmazzuk meg a brainstorming alapkérdését. (pl. közösségfejlesztési, gazdaságfejlesztési, turizmusfejlesztési, stb.)  
A brainstorming eredményét rögzítjük a Stakeholder analízis fejezet 6. táblájának első oszlopában, majd töltjük ki a második oszlopot az érintettek érdekelttségével.

**OPCIONÁLIS GYAKORLATOK ÉS ELJÁRÁSOK: STAKEHOLDER ANALÍZIS**

## 2.lépés: az érintettek csoportosítása, befolyásuk mértékének és előjelének megállapítása

A második lépésben kitöltjük a táblázat elemzési szempontjait.

- Meghatározzuk, hogy miért érdemes az adott csoportot bevonnunk, mi kaphatnánk a az előkészítés és végrehajtás során (pl. információkat, anyagi támogatást, szolgálatot, stb.)
- Meghatározzuk, hogy miből származik és mekkora az érintettek befolyása a változásokra. Meghatározzuk a befolyás mértékét, amit gyakran torzítva érzékelünk. Az első és második elemzési szempont általában együtt tölthető ki és indokolt esetben össze is vonható.
- Döntünk arról, hogy mekkora az adott személy vagy csoport érintettsége, vagyis mennyire fontos számukra a változás. Ennek megbecslése az egyik legnehezebb feladat, nagymértékben befolyásolja személyes tapasztalataink.
- Végül meghatározzuk, hogy bármilyen beavatkozás nélkül milyen irányban próbálna hatni az adott csoport vagy személy, akadályozná vagy támogatná a változást, vagy semleges maradna. Az elemzés 3. és 4. oszlopát is egyszerre érdemes kitölteni.

A táblázat elemző részének kitöltése során különösen fontos, hogy az elemzést végzők megpróbáljanak konszenzusra jutni. Mivel más emberek és csoportok megítélésében nagymértékben számolnunk kell a szubjektivitással, a konszenzusra törekvés, egymás véleményének pontos megértése, nagy jelentőségű.

**Érzelmi fókusz:** előítélet mentes érzelmi működés

**Racionális fókusz:** az érintettek valós értékelése

### INSTRUKCIÓK:

Továbbra is kövessük a Stakeholder analízis c. fejezetben leírtakat.

Az érintettek elemzése jelentős önkontrollt igényel a résztvevőktől. El kell kerülni az előítéletek megjelenését az elemzés egyes kérdéseinek megítélésénél.

Az elemzés során töltsük ki a Stakeholder analízis fejezet 6. Táblájának elemzési oszlopait.

Az elemzés során részben a brainstorming módszerét alkalmazzuk, részben strukturált csoportvitákat bonyolítunk le. Ezek során előre meghatározzuk a résztvevőnkénti hozzászólások számát, időtartamát.

Az elemzés célja azoknak az információknak a feltárása, amiknek segítségével meghatározhatjuk az érintettek bevonásának kommunikációs alapjait illetve az adott érintett csoporttal kapcsolatos célokat.

### OPCIONÁLIS GYAKORLATOK ÉS ELJÁRÁSOK: STAKEHOLDER ANALÍZIS

## 3.lépés: az érintettekkel kapcsolatos stratégiai térkép kidolgozása

Az érintettek elemzésének befejező lépése a stratégiai térkép kidolgozása, amihez a 6.táblázat utolsó két oszlopa ad segítséget. Itt tervezhetjük meg azt, hogy a változás során az adott csoportot vagy személyt milyen pozícióba (a pozíció jelen esetben a támogató vagy a semleges álláspontot jelenti, hiszen nyilván nem célunk valakit akadályozó erővé tenni) szeretnénk mozdítani és ennek érdekében milyen akciókat tervezünk végrehajtani.

Az ellenállás kezelését célzó taktikai akciókról Számadó Róza már idézett egyetemi jegyzetének 86.-87. oldalán olvashatunk. (lásd a 10. l. jegyzet)

**Érzelmi fókusz:** előítélet mentes érzelmi működés

**Racionális fókusz:** a stratégia megvalósításához szükséges érintetti magatartás meghatározása

### INSTRUKCIÓK:

A érintettek változás kezdetén elfoglalt pozíciója és az elvárt pozíció közötti viszony térképszerű ábrázolása illetve a stratégiai viszonyrendszer-térkép kidolgozása a lépés feladata.

A stratégiaalkotó műhelyek keretében valószínűleg eddig a lépésig lehet eljutni, vagyis a bevonásig. A térkép alkalmas arra, hogy a bevonás kommunikációját ennek alapján tervezzük meg, figyelembe véve a Műhelymunka módszertan Az érintettek bevonásának és a közönség tájékoztatásának kommunikációs technikái c. fejezetét.

Az elemzést végzők kijelölik a bevonásért felelős személyeket és kommunikációs technikákat.

### OPCIONÁLIS GYAKORLATOK ÉS ELJÁRÁSOK: STAKEHOLDER ANALÍZIS

## 5. modul: az első nap zárása

### Érzelmi fókusz:

A teljesség nélküli befejezéshez kapcsolódó frusztráció kezelése

### Racionális fókusz:

A nap során lezajlott érzelmi és racionális történések áttekintése



<p><b>1. lépés: a feladatok és felelősök felidézése</b></p> <p>A nap során a csoport feladatokat és felelősöket nevezhet meg a következő műhelymunka előkészítésével kapcsolatban. A feladatokat és felelősöket ezen a ponton érdemes az emlékezetbe idézni és a csoport előtt elismerni a feladatok fontosságát és a feladatokra (lehetőleg) önként vállalkozók munkáját előre megköszönni.</p>	<p><b>Érzelmi fókusz:</b> Az elvégzett munkáért viselt felelősség hangsúlyozása</p> <p><b>Racionális fókusz:</b> a nap során meghatározott feladatok és felelőségek áttekintése</p> <p><b>INSTRUKCIÓK:</b></p> <p>Tájékoztassuk a résztvevőket szerkesztőbizottság feladatairól illetve az előkészítés során javasolt személyi összetételről. Fogadtassuk el a szerkesztőbizottság összetételét és a csoport adjon felhatalmazást a szerkesztési feladatok elvégzésére.</p> <p>Foglaljuk össze a nap során meghatározott feladatokat a két műhely közötti időre vonatkozóan:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. A SWOT analízis eredményeinek részletes megszövegezése (szerkesztő bizottság)</li> <li>2. A problémaeltár illetve problématerkép írásba foglalása, részletes megszövegezése (szerkesztő bizottság)</li> <li>3. A további érintettek bevonásának kommunikációja (meghatározott felelősök)</li> </ol> <p><b>OPCIONÁLIS GYAKORLATOK ÉS ELJÁRÁSOK:</b> ehhez a lépéshez nincs</p>
--	--

<p><b>2. lépés: a nap összegzése</b></p> <p>Ezen a ponton történhet meg a nap összegzése a csoport bevonásával. Az összegzésre két síkon kerülhet sor: az érzelmek és a racionalitás síkján. Mindenképpen az érzelmek feldolgozásával érdemes kezdeni, de az emberek jelentős része fél kifejezésre juttatni érzelmeit, ezért ezt nem szabad erőltetni. Megpróbálni azonban mindenképpen érdemes. Az olyan megállapítások, hogy „azon gondolkodtam”, „az jutott eszembe”, „azt gondoltam”, stb. nem az érzelmekről szólnak. A „jól éreztem magam”, „rosszul éreztem magam” többnyire árnyalatlan érzelm-kifejezések. A „csalódtam abban, hogy ...”, az „annak örültem, hogy ...”, „izgatott voltam, amikor ...”, stb. árnyalt érzelm-kifejezések és fontos visszajelzések mind a csoport mind a facilitátor számára.</p> <p>Az érzelmeken túl a racionális összefoglaló is fontos. Foglaljuk össze a nap fontosabb történéseit (megemlítve az esetlegesen kialakult konfliktusokat), ismételjük meg a legfontosabb megállapításokat és kérjünk visszajelzést arra, hogy mit tartanak jónak illetve mit tennének másképpen (akár saját közreműködésükben, akár a facilitátort és szaktanácsadókat illetően).</p> <p>Végül: ne felejtjük el megköszönni az első műhely résztvevőinek munkáját, s kifejezni reményünket, hogy legközelebb találkozunk!</p>	<p><b>Érzelmi fókusz:</b> a nap során megtapasztalt érzelmek, a következő találkozás, a folytatás öröme</p> <p><b>Racionális fókusz:</b> a nap eredményeinek és tanulságainak összefoglalása</p> <p><b>INSTRUKCIÓK:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kérdezzük meg a csoporttól, hogyan érezték és érzik magukat.</li> <li>• Kérdezzük meg, hogy milyen pozitív élményeik voltak.</li> <li>• Kérdezzük meg, hogy mi tetszett.</li> <li>• Kérdezzük meg, hogy mi nem tetszett, mi t csinálnának másképpen.</li> <li>• Kérdezzük meg, hogy mi volt tanulságos számukra és miért.</li> </ul> <p>Ha nagyon kevés idő áll rendelkezésünkre a záráshoz, egyetlen kérdésre adott választ kérjünk minden résztvevőtől:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mit visznek haza a mai napból?</li> </ul> <p>Reagáljunk a megszólalásokra, adjunk visszatükrözést, értelmezzünk.</p> <p>Ha nem voltak rá utalások a résztvevőktől, emeljük a ki az alkalmazott módszerek közül</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• az előre meghatározott szabályokat</li> <li>• a kommunikációs módszereket</li> <li>• a hangulat, az érzelmek, a kölcsönös elfogadás jelentőségét.</li> </ul> <p>Foglaljuk össze a nap során történeteket, beleértve az esetleges konfliktusos helyzeteket is.</p> <p>Köszönjük meg a munkát mindenkinek és fejezzük ki reményünket, hogy legközelebb megint együtt dolgozhatunk:</p> <p><b>OPCIONÁLIS GYAKORLATOK ÉS ELJÁRÁSOK:</b> ehhez a lépéshez nincs</p>
---	--

## Az 1. nap utógondozása

### Az információk összegyűjtése

A tréneri dokumentáció elkészítéséhez össze kell gyűjteni a műhelymunka során keletkezett dokumentumokat és rövid, de részletes összefoglalót kell készíteni belőle. Az információ források:

- A műhelymunka során keletkezett közös memória (különösen: SWOT analízis eredménye, problématerkép, érintettek elemzése)



- A szaktanácsadók feljegyzései a döntésekről és történésekről
- A tréner-facilitátor saját feljegyzései

## A tréneri dokumentáció elkészítése

A tréneri dokumentáció kettős célt szolgál: egyrészt a teljes program integráns részét képezi, másrészt a szerkesztőbizottság inputjaként használjuk, harmadrészt a tréner számára lesz a következő nap felkészülésének alapja.

A dokumentum *időrendben* tartalmazza a műhelymunka során keletkezett valamennyi fontos megállapítást. Így rögzíti

- a teljes folyamat legfontosabb lépéseinek rövid, leírását, az alkalmazott gyakorlatok megnevezését
- a konszenzusos döntések tényét illetve a szavazások végeredményét,
- a döntések rövid tartalmi összefoglalását (SWOT, problématerkép, további érintettek bevonása),
- a fennmaradó fontosabb véleménykülönbségeket,
- a végleges szöveg szerkesztésére vonatkozó, csoport által tett kitételeket (SWOT, problématerkép)
- és az esetlegesen utólag felfedezett hiányosságokat.

Az elkészült dokumentációt továbbítani kell:

- Az illetékes képzésszervezőnek, aki ennek alapján vezeti a haladási naplót
- A szerkesztőbizottság vezetőjének (aki ezt is felhasználja a stratégiai dokumentum részletes megfogalmazásához)
- A hivatalos HKA partnernek

## 2. nap

### Előkészítés

Készítsük el a napi ütemezést a várhatóan rendelkezésre álló időkeret alapján. Egyeztessük a szaktanácsadók feladatait és szerepét a második napra.

Készíttessük elő az esetleg létező értékdeklarációt a feldolgozáshoz és kérjük a szaktanácsadókat, hogy készítsenek érték-kivonatot a deklarációból (emeljék ki az értékeket egy listába).

### Érzelmi fókusz

Az első nap után a módszereket és a tartalmat illetően is nyilván nagy *várakozás* alakul ki a csoportban, amit érdemes fenntartani. Akár fokozható is ez a várakozás, hiszen a nap során ismét új módszereket ismerhetnek meg és gyakorolhatnak. A másik fontos érzelmi fókusz a felelősség érzése. A nap során ez az értékfelelősök és a Murphy csoport munkájában is felmerül, de természetesen a jövőért viselt felelősség formájában minden résztvevőt érinteni fog.

### Racionális fókusz

A nap középpontjában a stratégia fő vonalainak meghatározása áll. Az értékek, mint a magatartásunkat, működésünket meghatározó alap, jelentőségének megértése mindenki számára fontos elem.

## 1. modul: napindító

### Érzelmi fókusz:

Ha jó hangulatú volt az 1. nap, akkor igyekezzünk azt a hangulatot visszahozni. Ha úgy látjuk, hogy nem volt igazán sikeres, akkor a visszatekintés maradjon racionális, próbáljuk a várakozás és nyitottság érzelmeit felkelteni.

## Racionális fókusz:

Az első nap eredményeinek felidézése és tudatosítása a nap indításának racionális fókusza.

<p><b>1. lépés: a mai nap programja</b></p> <p>A munkát vezető facilitátor a résztvevők üdvözlése után az új résztvevők kedvéért néhány szóval bemutatkozik, illetve bemutatja a szaktanácsadókat, majd ismerteti a nap programját. Megkéri a résztvevőket, hogy az előző napon már jelen volt tagok néhány szóval mutassák be az újakat, vagy ha ez nem lehetséges, az újakat kéri rövid „villámbemutatkozásra”. A bemutat(koz)áshoz mindenképpen időkorlátot kell felállítani és valamilyen támpon-tot adni hozzá. Ha új csoport van jelen, akkor az 1.nap 1.moduljának 4.lépése szerint járhatunk el.</p> <p>Felidézzük az első napon közösen elfogadott szabályokat és megkérjük az új résztvevőket, hogy ők is nyilvánítsák ki a szabályok betartásában való elkötelezettségüket.</p>	<p><b>Érzelmi fókusz:</b> érdeklődés és várákozás</p> <p><b>Racionális fókusz:</b> a teendők meghatározása</p> <p><b>INSTRUKCIÓK:</b></p> <p>A résztvevők üdvözlése után, ha vannak új tagok a csoportban, röviden mutatkozzunk be, majd adjunk lehetőséget az új résztvevők számára a bemutatkozásra, vagy kérjük meg a „régit” tagokat a bemutatásra. Jelezzük, hogy a nap során elhangozhatnak olyan megállapítások, utalások, amelyek az új résztvevők számára nem lesznek érthetőek. Kérjük meg a „régit” csoportot, hogy vegyék észre ezeket a megjegyzéseket és magyarázzák meg a csoport új tagjainak, mert tudjuk, hogy az utalások <b>összetartják azokat, akik részesei voltak annak a történesnek, amire utalunk, de frusztrálják, kizárják azokat, akik nem.</b><sup>1</sup></p> <p>Idézzük fel az 1.napon elfogadott legfontosabb szabályokat, rámutatva a közös memóriára!</p> <p>Ha új csoport is van a résztvevők között, kövessük az első napi csoportbe-mutatkozás módját! (Figyeljünk az időre: határozzuk meg az időkeretet)</p> <p>Ismertessük a nap programját, hangsúlyozva a nap felelősségét és a benne rejlő lehetőséget (befolyásolhatjuk a jövőt)</p> <p><b>OPCIONÁLIS GYAKORLATOK ÉS ELJÁRÁSOK: ICE BREAKERS</b></p>
<p><b>2. lépés: „szellemidézés”</b></p> <p>A csoport a facilitátor segítségével felidézi az első nap „szellemét”, az érzelmekkel kezdve és racionális oldallal befejezve. Megfelelő kérdések segíthetik a hangulat visszaidézését és a válaszok függvényében az érzelmi vagy a racionális oldalt hangsúlyozzuk. Érdemes vissza-idézni olyan mondatokat, amiket az első nap zárásakor a résztvevők mondtak, illetve megkérni őket, hogy emlé-kezzenek arra, mivel zárták azt a napot.</p>	<p><b>Érzelmi fókusz:</b> az együttlét öröme</p> <p><b>Racionális fókusz:</b> a tapasztalatok felidézése</p> <p><b>INSTRUKCIÓK:</b></p> <p>Aktivizáljuk a csoportot, vonjuk be az első nap érzelmi illetve racionális felidézésébe.</p> <p>Járjunk elől példával, mondjunk olyan mondatokat az első napról, amiket modellként követhetnek a résztvevők (nem tartalmilag, inkább szerkezeti-leg)</p> <p>Használjuk a visszatükrözést és próbáljuk erre a csoportot is rávenni.</p> <p>Ha kevés az idő, akkor se hagyjuk ki ezt a lépést!</p> <p><b>OPCIONÁLIS GYAKORLATOK ÉS ELJÁRÁSOK: ICE BREAKERS - MUNKAINDÍ-TÓK</b></p>

## 2. modul: értékdeklaráció

### Érzelmi fókusz:

Az értékekért vállalt felelősség, az eltérő értékek elfogadása, tolerancia

### Racionális fókusz:

Az értékek jelentőségének és a közösségek eltérő értékrendjének megértése.

<sup>1</sup> akit érdekelnek a részletek: Mérei Ferenc: Lélektani napló I. - Az utalás lélektana, Művelődéskutató Intézet, 1961

**1. lépés: készítsünk értéklis­tát képviselői csoportonként (Hagyjuk ki ezt a lépést, ha rendelkezünk kész értékdeklarációval!)**

Alakítsunk ki kisebb csoportokat egy-egy képviselői csoport körül (vagy alkalmazzuk a képviselői csoportokat kiscsoportként). A csoportok brainstorming módszerrel készítsenek listát a számukra fontos értékekről. Vegyék figyelembe a bemutatkozásakor készített közös szótárt is, ahol minden csoport két fontos fogalmat jelölhetett meg a közös szótárhoz. Csoporton belül határozzák meg az értékek fontossági sorrendjét

**Érzelmi fókusz:** felelősség, hitelesség érzése

**Racionális fókusz:** az értékek fontosságának megértése

**INSTRUKCIÓK:**

Adjunk rövid meghatározást az értékekről, az értékek jelentőségéről.

A szaktanácsadók bevonásával vizsgáljuk meg, hogy létezik e „érvényes”, és a résztvevők számára mérvadó értékdeklaráció. Ha van ilyen folytassuk a 3. Lépéssel.

Formáljunk kisebb csoportokat a résztvevőkből.

Vegyük figyelembe a valós érdekcsoportokat, nem lényegesek a csoportméretbeli eltérések.

Kérjük meg a csoportokat, hogy a már megismert brainstorming módszerrel állítsanak össze egy listát azokról az értékekről, amik a mindennapi cselekvéseiket, döntéseiket befolyásolják. Kérjük meg a szaktanácsadókat, hogy facilitálják a brainstormingokat a csoportok egy-egy tagja pedig jegyzeteljen.

Kérdés: Milyen szempontokat tartunk szem előtt, amikor közösen cselekszünk és döntünk? Vagy Milyen értékek határozzák meg a közös cselekvéseinket és döntéseinket?

Az elkészült értéklis­ta tételeit tegyük fontossági sorrendbe. Próbáljunk meg a fontosságot illetően konszenzust kialakítani. Ehhez kategóriákba sorolhatjuk az értékeket, előre eldöntve, hogy a kategóriák milyen sorrendet alkotnak.

Ha nem sikerül konszenzust elérni, vagy nincs elegendő időnk, alkalmazhatjuk az NCM előszavazás módszerét, amit egy rövid szempont ismertetés követhet.

A lépés eredményeképpen csoportonként előáll egy fontossági sorrendbe sorolt érték­lis­ta. A csoport hatalmazzon fel egy vagy több személyt az értékek bemutatására.

**OPCIONÁLIS GYAKORLATOK ÉS ELJÁRÁSOK: BRAINSTORMING, NCM**

**2. lépés (alternatív): értékdeklaráció készítése (Hagyjuk ki ezt a lépést, ha rendelkezünk kész értékdeklarációval!)**

A csoportok ismertessék a számukra fontos értékeket (csoportonként egy menetben egyet) és ezeket írjuk fel a közös emlékezetbe. Az elkészült jegyzéket rendezzük fontossági sorrendbe valamilyen NCM módszerrel. (lásd: 1.nap 4.modul 3.lépés) A közös memóriában jelenjenek meg az értékek fontossági sorrendben!

**Érzelmi fókusz:** felelősség

**Racionális fókusz:** a vallott értékek illetve nézőpontok sokféleségének és sokféle értelmezési lehetőségének megértése

**INSTRUKCIÓK:**

Minden csoport helyezze el a saját értéklistáját a közös memóriában, majd röviden mutassák be a saját „értékeiket”. A bemutatás egy rövid meghatározást jelent minden érték esetében.

Ha vannak a listákban közös elemek, kezdhetjük azzal, hogy ezeket mutatják be, illetve az értelmezések eltérését vizsgáljuk. (egy csoport bemutatja, a többi jelzi, hogy van e kiegészítés vagy eltérés az értelmezésben)

Miután minden csoport listáját megismertük, a résztvevők döntenek az együttes fontossági sorrendről.

Ha összességében sok érték gyűlt össze (20 felett), akkor az NCM „Egyszerű kiválasztás” módszerét alkalmazva határozzuk meg a fontosságot, kevesebb listaelem esetén a „Fix számú pont elosztása a tételek között” módszerrel is használhatjuk.

A lépés végeredményeként a résztvevők közös értéklistája látható a közös memóriában fontossági sorrendben.

**OPCIONÁLIS GYAKORLATOK ÉS ELJÁRÁSOK: NCM**

### **3.lépés: létező értékdeklaráció értelmezése (Hagyjuk ki ezt a lépést, ha az előző lépésekben elkészült az értékdeklaráció!)**

Emeljük ki a meglévő értékdeklarációból a figyelembe veendő értékeket és rendezzük fontossági sorrendbe valamilyen NCM módszerrel, ha a deklaráció nem ad erre útmutatást. A közös memóriában jelenjenek meg az értékek fontossági sorrendben!

**Érzelmi fókus:** felelősség

**Racionális fókus:** a meglévő értékdeklaráció(k) értelmezése

#### **INSTRUKCIÓK:**

Ha létezik a csoport számára mérvadó és elfogadható értékdeklaráció, akkor a szaktanácsadók segítségével ebből kell kiemelni a fontos értékeket. A szaktanácsadók által készített érték-listát mutassuk be a csoportnak és kérjük ennek kiegészítését.

Brainstorming módszerrel egészítsük ki a listát (Milyen értékek hiányoznak a listáról?)

**A csoport meghatározhat tervezési értékeket, „alapelveket” is a tervezés számára.**

A kibővített listát próbáljuk konszenzussal sorba rendezni fontosság szerint. Ehhez próbáljunk először kategóriákat létrehozni, úgy, hogy előre meg-egyezzék a csoport a kategóriák sorrendjében.

Ha a konszenzusteremtésre nincs idő vagy sikertelen, akkor rendezzünk szavazást

Ha összességében sok érték gyűlt össze (20 felett), akkor az NCM „Egyszerű kiválasztás” módszerét alkalmazva határozzuk meg a fontosságot, kevesebb listaelem esetén a „Fix számú pont elosztása a tételek között” módszerrel is használhatjuk.

A lépés végeredményeként a résztvevők közös értéklistája látható a közös memóriában fontossági sorrendben.

**OPCIONÁLIS GYAKORLATOK ÉS ELJÁRÁSOK: NCM, BRAINSTORMING**

### **4. lépés: „értékfelelősök” választása**

A közös munka során a stratégiai terv elkészítésekor mindenkinek figyelemmel kell lenni a manifestált értékekre. A tapasztalat azonban azt mutatja, hogy javítja a csoport hatékonyságát, ha egy-egy érték megvalósulásának ellenőrzésével egy-egy személyt bízunk meg. Ebben a lépésben a csoport egy-egy értéket tehát rábíthat egy-egy résztvevőre, akinek a nap további részében, és a harmadik műhely alkalmával is, az adott érték felelőseként, módja van vitatni a stratégia bármely pontját. A döntés természetesen mindig a csoport kezében van

**Érzelmi fókus:** felelősség a saját értékekért és a csoport értékeiért

**Racionális fókus:** annak megértése, hogy nehezen tudunk egyszerre több szempontnak megfelelni, ezért segítség, ha egy-egy szempontot egy-egy személy képvisel

#### **INSTRUKCIÓK:**

A tapasztalat alapján ismertessük, hogy miért nehéz sokféle szempontú döntéseket meghozni illetve egy tervezési tevékenység során sokféle szempontot egyszerre figyelembe venni.

Ezért javasoljuk, hogy az értékek, mint a döntések elvi alapját jelentő szempontok figyelembe vételére válasszunk „érték-felelősöket”, akik a munka további szakaszaiban elsődlegesen ezeknek az értékeknek az érvényesülésére kell, hogy figyeljenek. Nekik mostantól az a feladatuk, hogy próbálják elérni az adott értékek beépülését a stratégiába.

Csak a legfontosabb értékekhez jelöljünk ki felelősöket (egy értékfelelős több érték érvényesülését is felügyelheti), akik azt a jogosultságot kapják, hogy általuk hibásnak vélt javaslatok esetén kérhetik a csoport döntését. A végső döntést mindig a csoport fogja meghozni.

Az értékfelelősök *kvázi „ombudsman”*-ként védik bizonyos értékek érvényesülését, de ennél tovább nem mehetnek. Kérjük, hogy mindenki vegye figyelembe ezeket a szabályokat.

Az értékfelelősöket lehetőleg önkéntes alapon válasszunk, illetve a csoport javaslata alapján.

*Az értékek érvényesülésének (különösképpen a tervezési elvek, mint értékek) folyamatos figyelése növeli annak esélyét, hogy a tervezési fázis végén konszenzusos döntés szülessen a terv elfogadásáról.*

**OPCIONÁLIS GYAKORLATOK ÉS ELJÁRÁSOK:**

### 3.modul: építsünk stratégiát

#### Érzelmi fókusz:

Felelősség, felszabadultság, optimizmus jellemezheti a tervező munkát. Ezt a hangulatot megzavarhatják pesszimista beállítódású résztvevők, de akár az értékfelelősök vagy a Murphy csoport tagjai is. Figyeljünk arra, hogy a kontrollt megvalósító résztvevőknek nem az a dolga, hogy leértékeljék a készülő tervet vagy alkotóit, hanem az, hogy sajátos nézőpontjukkal segítsenek jobbra tenni azt. Kérjük a kontroll csoportoktól (Murphy és értékfelelősök), hogy legyenek konkrétak és soha ne támadják az alkotókat, csak a hibákat tárják fel.

#### Racionális fókusz:

A feltárt értékeknek és tervezési elveknek megfelelő terv készítése.

#### **1.lépés: próbáljuk ki a konszenzust (ez a lépés kihagyható, ha a korábbiakban ezt már megtettük)**

Beszélgük meg, hogy mi szükséges ahhoz, hogy egy adott kérdésben konszenzus alakuljon ki, mi a konszenzus előnye és a miért nehéz azt elérni. Próbáljuk ki egy egyszerű kérdés esetében a konszenzus elérését és röviden értékeljük ezt a tapasztalatot.

**Érzelmi fókusz:** együttműködés, az egymásért érzett felelősség

**Racionális fókusz:** annak megértése, hogy az együttműködésnek vannak technikái

#### **INSTRUKCIÓK:**

Ha van elegendő idő, mindenképpen valamelyik gyakorlat segítségével mutassuk be a konszenzusteremtés módját, ha nincs, egyszerűen magyarázzuk el, hogy a konszenzusteremtés érdekében, hatékonyabb előbb módszereket meghatározni, mint konkrét megoldásokat vitatni, jobb kategóriákat felállítani és azokat rendezni, még tartalom nélkül, mint a már tartalommal megtöltött csoportok sorrendjéről vitázni.

Ha alkalmazzuk valamelyik gyakorlatot, arra folyamatosan tudunk majd hivatkozni, ha nem, akkor a konkrét helyzetekben kell majd felhívni a figyelmet a konszenzust fenyegető veszélyekre.

**OPCIONÁLIS GYAKORLATOK ÉS ELJÁRÁSOK: A PÁLYÁZAT, LOVACSKA TÖRTÉNET, CSŐBOMBA**

## **2.lépés: az ördög ügyvédje – egy „Murphy-csoport” létrehozása**

Minden stratégia kialakításakor számolnunk kell kockázatokkal, emberi hibákkal, figyelmetlenséggel és más olyan tényezőkkel, amik gyengítik a stratégiát. Ha olyan stratégiát akarunk készíteni, ami reálisan megvalósítható, de kellően ambiciózus, akkor különösen figyelni kell ezekre a problémákra. Mivel minden csoportban vannak olyan résztvevők, akik hajlamosak mindenben a hibát keresni, érdemes őket megbízni azzal, hogy ezt most tegyék a csoport érdekében: hozzunk létre belőlük egy ún. „Murphy-csoportot”. Legyen az ő feladatuk, hogy megpróbálják feltárni a kockázatokat, a hibákat, a tévedéseket, hogy azokat még időben ki tudjuk javítani. A döntéseket természetesen minden esetben az alkotó csoport hozza majd meg, a Murphy-csoport azzal teljesíti a feladatát, hogy minden lehetséges hibát megpróbál feltárni.

**Érzelmi fókusz:** a kételkedés, a bizonytalanság

**Racionális fókusz:** a kognitív disszonancia jelenségének megértése

### **INSTRUKCIÓK:**

Röviden mutassuk be a kognitív disszonancia jelenségét, és hívjuk fel a figyelmet, hogy az emberek nagy része hajlamos arra, hogy ha valamit eldöntött és a döntését ki is nyilvánította, akkor bezáródik azokra a gondolatokra, tényekre, stb. amik azt bizonyíthatnák, hogy a döntése helytelen volt. Minél nyilvánvalóbbá tettem valaki számára, hogy mit gondolok egy dologról, annál inkább bizonyítani akarom, hogy jól gondoltam.

Ez a jelenség az oka annak, hogy „muszáj haragudnom arra, akit megsértettem”, vagy másképpen, muszáj gyűlölnöm azt, akinek kárt okoztam, és nem fordítva.

Ha el akarjuk kerülni a jelenséget, akkor a csoporton belül kell gondoskodni arról, hogy minden gondolatnak legyen egy kérdőjele is. Erre lehet megoldás a Murphy –csoport létrehozása (az elnevezés GM-től származik, az „ami elromolhat, az el is romlik” Murphy szabály alapján), akik mint az ördög ügyvédei a szentté avatási eljárásokban, mindenben azt keresik majd, hogy mi a bizonyíték, mindent megpróbálnak megkérdőjelezni, mindent megpróbálnak vitatni, hogy ellenőrizzék, valóban jó irányba megyünk-e. Az lesz a feladatuk, hogy sokszor tegyék fel azt a kérdést, hogy „jó, de mi van akkor ha ...?”

Minden csoportban akadnak olyan személyek, akik hajlamosak a kákán is csomót keresni, most éppen rájuk van szükség, ők lesznek a garancia arra, hogy „kipróbálatlan”, indokolatlan gondolatok ne kerüljenek a stratégiába. Ha úgy tetszik, „hivatalból” köztözködhetnek, hogy kevesebb legyen a köztözködés esélye, amikor majd a szélesebb nyilvánosság elé kerül a terv.

20 fős csoportot feltételezve 3-4 fős Murphy csoportot érdemes létrehozni, akiknek a csoport adjon nyilvános felhatalmazást ennek a furcsa szerepnek a betöltésére.

### **OPCIONÁLIS GYAKORLATOK ÉS ELJÁRÁSOK: A labda útja**

### **3. lépés: a feldolgozandó területek kiválasztása és csoportokhoz rendelése**

A stratégia összetett alkotás és a munka hatékony lebonyolítása érdekében érdemes részekre bontani, hogy az egyes részekkel kisebb csoportok, párhuzamosan foglalkozhassanak. Az ilyen típusú probléma megoldási folyamatokra kialakított ún. World Café módszerrel folytatódik a közös munka. A kialakított csoportokhoz lehetőség szerint kapcsolódik egy-egy szaktanácsadó, aki a „szakértő vendéglátó” (host) szerepét tölti be. Azok a csoportok, amelyekhez nem tudunk szaktanácsadót rendelni, választanak maguknak egy-egy „vendéglátó”-t. Ebben a lépésben meg kell határozni a stratégiák kidolgozásának és bemutatásának időkeretét is!

**Érzelmi fókusz:** izgalom, kíváncsiság (mi lesz ebből?)

**Racionális fókusz:** melyik csoport miben van otthon, hogyan használjuk fel a csoport sokirányú tudását

#### **INSTRUKCIÓK:**

A munka legfontosabb részéhez értünk, most kell megfogalmazni a stratégiát, amihez kiindulópontként használjuk a következőket:

- Jövőkép szöveges változata (bemutatjuk a csoportnak)
- SWOT analízis eredménye ( a szerkesztőbizottság által elkészített részletesen megszövegezett verzió, amit most a csoport elé tárunk)
- A problématerkép megszövegezett verziója (bemutatjuk a csoportnak)
- Értéklista a közös memóriából

A stratégiát olyan feldolgozási területekre kell bontani, amelyek alkalmasak arra, hogy párhuzamosan több csoport dolgozzon rajtuk. Természetes módon a jövőképből kiindulva érdemes a csoportokra bontást elvégezni.

A csoportoknak egymással kell megegyezni az elvégzendő feladattal kapcsolatban. Ne felejtjük el, hogy a Murphy csoport egyik tervező csoporthoz se tartozzon, az értékefelelősök pedig csak formálisan tartoznak a „saját” csoportjukhoz.

Ha sikerült a területekre bontás, szervezzük át a helyszínt és alakítsuk ki a Word Café technika alkalmazásához megfelelő körülményeket.

Ismertessük a Word Café működésének legfontosabb szabályait, és ezek keretében válasszuk ki az asztalgazdákat, más néven vendéglátókat. A szaktanácsadók természetes módon tölthetik be ezt a szerepet. Ha kevés szaktanácsadó van jelen, a csoportból is választhatunk vendéglátókat. Az ő feladatukat külön hangsúlyozzuk és a munka során folyamatosan figyeljünk arra, hogy a szerepüket betöltsék.

A résztvevők számára hangsúlyozzuk, hogy a munka során szabadon mehetnek egyik asztaltól a másikhoz, hogy a gondolatok pókhálószerűen tudjanak terjedni. Különösen fontos, hogy az értékefelelősök és a Murphy csoport tagjai minden asztalnál sűrűn megforduljanak, egyrészt csökkentve a tévutak esélyét, másrészt terjesztve a jó gondolatokat.

A munka megkezdése előtt meghatározzuk az időkeretet a tervezési szakaszra (kreatív kör) és jelezzük, hogy az elkészült stratégia vázat minden csoport bemutatja majd a többieknek. Ezért minden csoportban fel kell készülni a bemutatásra, aminek módját a csoport maga határozza meg (megbízhatnak egy személyt, vagy a csoport együtt is tarthatja a bemutatót), a bemutató időtartamát viszont most kell meghatározni. A terv kidolgozására legalább 30-40 percet adjunk, a bemutatók időtartama ne legyen több, mint 5 perc.

***Ha úgy látjuk, hogy lesz erre idő (legyen!) jelezzük, hogy lesz egy második kör is, amikor a csoportok a bemutatás során felvetett kiegészítéseket, korrekciókat elvégezhetik, és csak ezt követi majd a végleges elfogadás.***

**OPCIONÁLIS GYAKORLATOK ÉS ELJÁRÁSOK: WORLD CAFÉ**

#### **4.lépés: a stratégia kidolgozása**

Az alkotó csoportok előre megadott időkeretben kialakítják a stratégia adott területének vázát. A munkához a csoportok felhasználhatják a modul bevezetőjében említett anyagokat és támaszkodhatnak a stratégia (a modul bevezetőjében bemutatott) alapkérdéseire. Tapasztalatból tudjuk, hogy a célhoz általában nem egyetlen út vezet, de tapasztalatból azt is tudjuk, hogy hajlamosak vagyunk egyetlen, jól bevált úton járni. A csoportok a munka során folyamatosan fel kell tenniük maguknak néhány kérdést:

- Ez az út biztosan a célhoz vezet?
- A cél eléréséhez biztosan csak ez az út vezet?
- Minek kell megváltozni ahhoz, hogy elérjük a célt?
- Hányféleképpen hozhatjuk létre a változást?
- Milyen mértékű változással lennének elégedettek?
- stb.

A kérdésekre adott válaszok gyakran alternatív stratégiákhoz vezetnek, amiket a csoportok, ha idejük ezt lehetővé teszi, szintén kidolgozhatnak. Munka közben az „értékfelelősök” és a „Murphy-csoport” tagjai folyamatosan figyelik a kialakuló megoldásokat és szükség esetén jelzik a problémákat. (Ha ez a lépés másodszor zajlik, csak a korrekciókra kell értelmezni!)

**Érzelmi fókus:** önbizalom, felszabadultság, vidámság, nyitottság

**Racionális fókus:** a jövőkép tervvé alakítása, a „jövő” részletei

#### **INSTRUKCIÓK:**

Bonyolítsuk le az első kreatív kört (a vége előtt adjunk jelzést).

Munka közben folyamatosan járjunk mi is az asztalok között és hívjuk fel a csoportok figyelmét arra, hogy a tervezés során bizonyos kérdéseket tegyenek fel maguknak (**lásd a baloldali oszlopban**). Bízassuk, ösztönözzük a Murphy csoportot is és az értékfelelősöket, hogy mindenre figyeljenek!

Jelezzük a csoportoknak, hogy bátran alkalmazzanak rajzokat is, egy kép többet érhet ezer szónál!

Ha jól irányítjuk a munkát, egy hatalmas nyüzsgő „méhkasnak tűnik majd a terem, ide-oda repkedő méhekkkel.

Ez a kötetlen, szabad, asszociációkra és kreativitásra ösztönző környezet az egyik csúcserőssége lehet a három napnak.

**A facilitátor elsődleges felelőssége a folyamat életben tartása és az érzelmek pozitív értelemben vett felkorbácsolása!**

**OPCIONÁLIS GYAKORLATOK ÉS ELJÁRÁSOK: World Café**

#### **5.lépés: a stratégia bemutatásának megtervezése, a bemutatás szerepeinek kialakítása**

Az elkészült stratégiát rajzos-szöveges formában bemutathatóvá kell tenni. Ebben a lépésben az alkotó csoportok megtervezik a bemutatás módját és kijelölik a prezentációs szerepeket. A csoportok dönthetnek úgy, hogy a „szakértő vendéglátó” mutassa be a „terméket”, de dönthetnek egy közös prezentációról is. (Ha ez a lépés másodszor zajlik, csak a korrekciókra kell vonatkoztatni!)

**Érzelmi fókus:** izgalom, szorongás, büszkeség

**Racionális fókus:** a bemutatás módszere

#### **INSTRUKCIÓK:**

Figyeljünk az asztaloknál zajló munka dokumentálására, vagyis arra, hogy ne csak beszélgessenek a csoportok, de írjanak, rajzoljanak is, mert a végén prezentálniuk kell a tervet. Emlékeztessük a csoportokat, hogy a terv bemutatását is meg kell tervezniük, s ha ezt többen fogják megtenni, a szerepeket is ki kell alakítani és osztani.

A tervezési idő vége előtt 5 perccel figyelmeztessük a csoportokat az idő múlására, majd az idő leteltével zárjuk be az első kreatív kört.

**OPCIONÁLIS GYAKORLATOK ÉS ELJÁRÁSOK: World Café**



### **6.lépés: a stratégia bemutatása – prezentációk a csoportnak**

Az alkotó csoportok sorban egymás után, az előre meghatározott időkeretben mutatják be a stratégia adott területét. (Ha ezt a lépést másodszor hajtjuk végre, akkor a csoportok csak a korrekciókat ismertetik.) A prezentációk anyagát helyezzük el a közös emlékezetben.

**Érzelmi fókusz:** szorongás a prezentáció miatt (sokan tartanak attól, hogy mások előtt szólaljanak meg, próbáljuk ellensúlyozni a szorongásukat), izgalom (amire szükség van a jó szerepléshez), büszkeség a produktum miatt

**Racionális fókusz:** a résztvevők megismerik az egyes csoportok konkrét munkáját, kiegészítéseket és korrekciókat kérhetnek

#### **INSTRUKCIÓK:**

Sorsoljuk ki a csoportok prezentációinak sorrendjét, ha csak nincsenek önként jelentkezők a z „első” bemutatók megtartására.

Állapodjunk meg előre a szabályokban pl.:

- összesen 5 perc áll rendelkezésre + 2 perc a kérdések megválaszolására,
- a prezentációk alatt nem lehet kérdezni,
- kérdéseket egy-egy prezentáció után lehet feltenni,
- a kérdések nem lehetnek rejtett támadások,
- az összes prezentáció elhangzása után külön szabály alapján következik a konzultáció, amelynek során javaslatokat lehet tenni a korrekcióra, illetve a második kör után megszületik a közös döntés

A szabályokban való megállapodás után elhangzanak a prezentációk, és a kérdések illetve válaszok.

Ha már a második kör bemutatója zajlik, a rövid (2-perces) prezentációk csak a változtatásokról szólnak, nincsenek kérdések illetve válaszok.

**OPCIONÁLIS GYAKORLATOK ÉS ELJÁRÁSOK: World Café**

<p><b>7.lépés: közös konzultáció a prezentációról</b></p> <p>Az összes bemutató elhangzása után, adott időkeretben és tematikailag illetve időkeretben szabályozott hozzászólásokkal konzultáció következik. A konzultáció során a kommunikációra vonatkozó, első napon meghatározott szabályokat alkalmazzuk. Fontos, hogy a hozzászólások konkrét javaslatokat fogalmazzanak meg.</p>	<p><b>Érzelmi fókus:</b> együttérzés, negatívumként megjelenhetnek előítéletek</p> <p><b>Racionális fókus:</b></p> <p><b>INSTRUKCIÓK:</b></p> <p>Az előre meghatározott szabályok szerint a prezentációkat követően konzultáció következik.</p> <p>A konzultációra vonatkozó szabályok:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• a javaslatok, hozzászólások nem lehetnek rejtett támadások,</li> <li>• a javaslatoknak tényszerűnek kell lenni, vagyis tartalmazzanak konkrét érveket illetve teendőket (pl. írjuk bele azt, hogy „.....”, vegyük ki azt a megoldást, hogy „.....”, stb.)</li> <li>• mindenki legfeljebb egy alkalommal egy percben szólhat hozzá.</li> </ul> <p>A konzultáció levezetése:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nyissuk meg és a szabályok szerint vezessük le a konzultációt. (Figyeljük a hozzászólások hangnemét is: vegyük észre, ha a hozzászólás nem tényszerű, előítéletes, személyes támadás, stb., állítsuk le az ilyen megszólalásokat!)</li> <li>• Az első kör után ekkor lehet javaslatokat tenni a tervek módosítására és konzultálni az alkotókkal. A javaslatokra a csoportok nem kötelesek reagálni.</li> </ul> <p>A második kört követően a konzultáció alapvetően már nem a módosításra irányul, hanem a végleges szövegezésre vonatkozó gondolatokra, vagyis olyan javaslatokra, amelyeket a szerkesztő bizottság tud majd felhasználni a végleges szöveg szerkesztésekor. Javasoljuk a csoportnak, hogy ennek megfelelően tegyenek javaslatokat a végleges szövegre vonatkozóan.</p> <p><b>OPCIONÁLIS GYAKORLATOK ÉS ELJÁRÁSOK: World Café</b></p>
---	---

<p><b>8.lépés: a 4.-5.-6.-7. lépések megismétlése (idő hiányában ez a lépés elhagyható)</b></p> <p>Amennyiben a még rendelkezésre álló idő ezt lehetővé teszi, megismételhetjük 4.-5.-6. lépéseket, lehetővé téve az alkotó csoportok számára a konzultáció során feleltett kérdések illetve javaslatok alapján a korrekciót.</p>	<p><b>Érzelmi fókus:</b> öröm, csüggedés vegyesen fordulhat elő.</p> <p><b>Racionális fókus:</b> a teljesség és hibátlanág érdekében korigálni kell a tervet</p> <p><b>INSTRUKCIÓK:</b></p> <p>A World Café leírása szerint járjunk el.</p> <p><b>OPCIONÁLIS GYAKORLATOK ÉS ELJÁRÁSOK: World Café</b></p>
---	---

## 4. modul: a döntés

### Érzelmi fókus:

A felelősség, az elégedettség és az öröm érzése mellett a bizonytalanság érzése is megjelenhet, Ez utóbbit növelheti a 3.napra szóló meghívások ténye, a széles közönség várható megjelenésének híre. A bizonytalanság megjelenése esetén erősíteni kell a csoport önbizalmát.

### Racionális fókus:

A terv teljessé tétele, a szövegezésre vonatkozó instrukciók megfogalmazása.

### **1.lépés: közös döntés a stratégia elfogadásáról**

Az elhangzott prezentációk alapján a teljes csoport, lehetőleg konszenzussal, dönt a stratégia elfogadásáról. A konszenzus azt jelenti, hogy mindenki egyetért a döntéssel. Ha ezt nem sikerül elérni, a döntésre korlátozottan rendelkezésre álló idő miatt, a többségi elvet követő szavazás is lehetséges. Mindeközben azonban tudatosítanunk kell, hogy az idő korlátozása ellentétes a konszenzusos döntéshozatallal.

**Érzelmi fókus:** felelősség, a maximalizmus elkerülése

**Racionális fókus:** a lehető legjobb terv

#### **INSTRUKCIÓK:**

A közös döntés *konszenzusos* meghozatala talán ebben a lépésben a legfontosabb. Ezt hangsúlyozzuk is a csoport felé!

A konszenzus létrehozását megkönnyítheti, hogy a korábbiakban a csoport értékfelelősöket választott, akik végig figyelemmel követhették az értékek megjelenését a tervben, vagyis azt mondhatjuk, hogy ellenőrizték a tervezés elveinek betartását.

A döntés megbeszélése során adjunk lehetőséget mind a Murphy csoportnak, mint az értékfelelősöknek, hogy beszámoljanak tapasztalataikról.

Ha nem sikerül konszenzusra jutni, állítsunk fel alternatív javaslatokat (kérjük meg a vitában álló feleket, hogy fogalmazzák meg, mit szeretnének a tervben látni.

Az alternatívákra alkalmazzuk az NCM Tételenkénti min-max pont meghatározásával történő szavazási módszerét.

**OPCIONÁLIS GYAKORLATOK ÉS ELJÁRÁSOK: NCM**

### **2.lépés: döntés a szerkesztőbizottság kiegészítéséről**

Annak érdekében, hogy a stratégia vázát olvasható formába öntsék, szükség van egy szerkesztő bizottságra. A bizottság tagjait lehetőleg önkéntes alapon válasszuk ki, de a műhely munkájában való részvétel is lehetséges szempont. A szerkesztő bizottság feladata a szövegezés, aminek eredményét a harmadik napon fogja feldolgozni a csoport, a részletes program megalkotása során. A szerkesztő bizottság tagjai olyan plusz feladatot vállalnak, amiért mindenki köszönettel tartozik. A szerkesztő bizottság tagjait a csoport együttesen fogadja el és ad felhatalmazást számukra a szövegezésre.

**Érzelmi fókus:** bizalom

**Racionális fókus:** a képességek felmérése

#### **INSTRUKCIÓK:**

A szerkesztőbizottság már korábban elfogadásra került, most lehetőség van a kiegészítésre. Ha a csoport úgy látja, hogy a nap során voltak a csoportban olyanok, akik aktivitásukkal, a végeredményre gyakorolt hatásukkal meggyőzték őket arról, hogy fontos lenne részvételük a szerkesztési munkában, akkor most lehetőséget adunk arra, hogy kölcsönös elfogadás esetén kiegészítésre kerüljön a szerkesztő bizottság.

A kölcsönösség azt jelenti, hogy mind a csoport, mind az érintett résztvevő elfogadja a szerkesztő bizottsági tagságot.

**OPCIONÁLIS GYAKORLATOK ÉS ELJÁRÁSOK: nincs**

<p><b>3.lépés: a tájékoztatásra meghívottak jegyzékének összeállítása</b></p> <p>A csoport egyszerű brainstorming segítségével kialakítja azoknak a magánszemélyeknek és szervezeteknek, köztük a médiáknak a listáját, akiket a 3.műhely délutánjára a tájékoztatásra meghívunk. Meghatározzák a meghívásért felelősöket és a meghívó szövegének vázát.</p>	<p><b>Érzelmi fókusz:</b> a nyitottság és optimizmus az ideális érzelmi állapot ebben a lépésben, de előfordulhat, hogy éppen a féltékenység, a szorongás kezdi befolyásolni a csoport tagjait.</p> <p><b>Racionális fókusz:</b> a legszélesebb nyilvánosság tényezőinek reális számbavétele, a stratégia tervről szóló tájékoztatás kulcsüzenetei.</p> <p><b>INSTRUKCIÓK:</b></p> <p>A résztvevőket két csoportba osztjuk. A csoportok kialakításában az önkénység lehet az elv.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Az egyik csoport a meghívottak listáját fogja összeállítani</li> <li>• A másik csoport feladata a meghívó szöveg vázának összeállítása</li> </ul> <p>A meghívottak listájának összeállításához tartsunk brainstormingot a következő kérdéssel: „Kiket kell meghívni a stratégiai tervről szóló tájékoztatásra?” A brainstorming lebonyolítása után a résztvevők bekapcsolódhatnak a másik csoport World Café-jába.</p> <p>A meghívó szövegének vázához az ezzel foglalkozó csoportot tovább osztjuk 2-3 csoportra a létszám függvényében.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ők egy rövid World Café keretében első körben fogalmazzanak meg maximum <b>3-4 kulcsüzenetet</b> a stratégiai terv alapján.</li> <li>• Második körben állítsák össze a meghívó szövegének vázát a kulcsüzenetekre építve.</li> </ul> <p>A teljes csoport kölcsönösen fogadja el a meghívásért felelős személyeket.</p> <p><b>OPCIONÁLIS GYAKORLATOK ÉS ELJÁRÁSOK: nincs</b></p>
--	---

<p><b>4.lépés: a nap zárása</b></p> <p>Ezen a ponton történhet meg a nap összegzése a csoport bevonásával. Az összegzésre megint két síkon kerülhet sor: az érzelmek és a racionalitás síkján. Az összegzés érzelmi oldala ezen a napon azért is nagyon fontos, mert olyan módszereket alkalmaztunk a nap során, amik könnyen kiválhatnak ellenállást. A nap során az együttműködés is nagyobb szerepet kapott, mint az első napon.</p>	<p><b>Érzelmi fókusz:</b> a nap során megtapasztalt érzelmek, a következő találkozás, a folytatás öröme</p> <p><b>Racionális fókusz:</b> a nap eredményeinek és tanulságainak összefoglalása</p> <p><b>INSTRUKCIÓK:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Kérdezzük meg a csoporttól, hogy elégedettek e az eredménnyel.</b></li> <li>• Kérdezzük meg a csoporttól, hogyan érezték és érzik magukat.</li> <li>• Kérdezzük meg, hogy milyen pozitív élményeik voltak.</li> <li>• Kérdezzük meg, hogy mi tetszett.</li> <li>• Kérdezzük meg, hogy mi nem tetszett, mit csinálnának másképpen.</li> <li>• Kérdezzük meg, hogy mi volt tanulságos számukra és miért.</li> </ul> <p>Ha nagyon kevés idő áll rendelkezésünkre a záráshoz, egyetlen kérdésre adott választ kérjünk minden résztvevőtől:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mit visznek haza a mai napból?</li> </ul> <p>Reagáljunk a megszólalásokra, adjunk visszatükrözést, értelmezzünk.</p> <p>Foglaljuk össze a nap során történeteket, beleértve az esetleges konfliktusos helyzeteket is.</p> <p>Köszönjük meg a munkát mindenkinek és fejezzük ki reményünket, hogy legközelebb megint együtt dolgozhatunk:</p> <p><b>OPCIONÁLIS GYAKORLATOK ÉS ELJÁRÁSOK: nincs</b></p>
---	---

## A 2. nap utógondozása

## Az információk összegyűjtése

A tréneri dokumentáció elkészítéséhez össze kell gyűjteni a műhelymunka során keletkezett dokumentumokat és rövid, de részletes összefoglalót kell készíteni belőle. Az információ források:

- A műhelymunka során keletkezett közös memória (különösen: értékdeklaráció, értékefelelősök kiválasztása, Murphy-csoport alakítása, stratégia-váz )
- A szaktanácsadók feljegyzései a döntésekről és történésekről
- A tréner-facilitátor saját feljegyzései

## A tréneri dokumentáció elkészítése

A tréneri dokumentáció kettős célt szolgál: egyrészt a teljes program integráns részét képezi, másrészt a szerkesztőbizottság inputjaként használjuk, harmadrészt a tréner számára lesz a következő nap felkészülésének alapja.

A dokumentum *időrendben* tartalmazza a műhelymunka során keletkezett valamennyi fontos megállapítást. Így rögzíti

- a teljes folyamat legfontosabb lépéseinek rövid, leírását, az alkalmazott gyakorlatok megnevezését
- a konszenzusos döntések tényét illetve a szavazások végeredményét,
- a döntések rövid tartalmi összefoglalását (értékdeklaráció, stratégia),
- a fennmaradó fontosabb véleménykülönbségeket,
- a végleges szöveg szerkesztésére vonatkozó, csoport által tett kitételeket (értékdeklaráció, stratégia)
- és az esetlegesen utólag felfedezett hiányosságokat.

Az elkészült dokumentációt továbbítani kell:

- Az illetékes képzésszervezőnek, aki ennek alapján vezeti a haladási naplót
- A szerkesztőbizottság vezetőjének (aki ezt is felhasználja a stratégiai dokumentum részletes megfogalmazásához)
- A hivatalos HKA partnernek

## 3. nap

### Előkészítés

A szerkesztőbizottság által készített, megszüvegezett stratégiai tervet megfelelő példányszámban sokszorosítani kell, és lehetőség szerint még a műhelymunka előtt eljuttatni a résztvevőkhöz. Ennek megtörténtét ellenőrizzük le. A szaktanácsadókkal egyeztessük a 3.nap World Café szerepeit. Gondoskodjunk a záró kérdőív sokszorosításáról is. Ellenőrizzük, hogy megtörténtek e a délutáni programra történt meghívások.

### Érzelmi fókusz

A nap érzelmi fókusza a délutáni terv-bemutató program miatti szorongással vegyes büszkeség és öröm. Ha a 2.nap sikeres volt, a résztvevőkben egy izgalommal teli várakozás is jelen lesz. Fontos, hogy a facilitátor megnyugtatóan hasson a résztvevőkre, egyfajta biztonságot adva számukra.

### Racionális fókusz

A nap racionális fókusza a stratégiai tervhez kapcsolódó program-leltár, annak tudatosítása, hogy a terv önmagában csak a cél pontosabb kijelölése, a megvalósításhoz a teendőket is alaposan meg kell tervezni.

## 1.modul: napindító

## Érzelmi fókusz:

az újra találkozás miatti öröm, a délutáni bemutató miatti szorongás

## Racionális fókusz:

A napi feladatok áttekintése

<p><b>1.lépés: a nap programja</b></p> <p>A munkát vezető facilitátor a résztvevők üdvözlése után ismerteti a nap programját, és beszél a nap sajátos alakulásáról, vagyis a délután folyamán megvalósuló széles körű tájékoztatásról.</p>	<p><b>Érzelmi fókusz:</b> a folytatás miatt érzett öröm várhatóan keveredik a délutáni program miatti szorongással</p> <p><b>Racionális fókusz:</b> a napi program áttekintése</p> <p><b>INSTRUKCIÓK:</b></p> <p>A résztvevők üdvözlése után, ha vannak új tagok a csoportban, röviden mutatkozunk be, majd adjunk lehetőséget az új résztvevők számára a bemutatkozásra, vagy kérjük meg a „régit” tagokat a bemutatásra. Emlékeztessük a résztvevőket az utalások jelenségére, amelyek az új résztvevők számára nem mindig lesznek érthetőek.</p> <p>Idézzük fel az 1.napon elfogadott legfontosabb szabályokat, rámutatva a közös memóriára!</p> <p>Ha új csoport is van a résztvevők között, kövessük az első napi csoportbemutatkozás módját! (Figyeljünk az időre: határozzuk meg az időkeretet)</p> <p>Ismertessük a nap programját, hangsúlyozva a nap felelősségét és a benne rejlő lehetőséget (nyilvánosságra hozzuk a csoport alkotását).</p> <p><i>Hangsúlyozzuk a programkatalógus jelentőségét, azt, hogy minden terv, minden célkitűzés annyit ér, amennyi megvalósul belőle. Ennek a lehetőségét teremti meg a Mit? kérdésre adott válasz (Mit akarunk elérni?) után, a Hogyan? kérdésre adott válasz (Hogyan fogunk eljutni a célhoz?)</i></p> <p><b>OPCIONÁLIS GYAKORLATOK ÉS ELJÁRÁSOK: ICE BREAKERS</b></p>
--	--

<p><b>2.lépés: „szellemidézés”</b></p> <p>A csoport a facilitátor segítségével felidézi az első két nap „szellemét”, az érzelmekkel kezdve és racionális oldallal befejezve. Megfelelő kérdések segíthetik a hangulat visszaidézését és a válaszok függvényében az érzelmi vagy a racionális oldalt hangsúlyozzuk. Érdemes visszaidézni olyan mondatokat, amiket a második nap zárásakor a résztvevők mondtak, illetve megkérni őket, hogy emlékezzenek arra, mivel zárták azt a napot.</p>	<p><b>Érzelmi fókusz:</b> nosztalgia, a második nap érzelmeinek felidéződése</p> <p><b>Racionális fókusz:</b> a második nap eredményei</p> <p><b>INSTRUKCIÓK:</b></p> <p>Aktivizáljuk a csoportot, vonjuk be a második nap érzelmi illetve racionális felidézésébe.</p> <p>Járjunk elől példával, mondjunk olyan mondatokat a második napról, amiket modellként követhetnek a résztvevők (nem tartalmilag, inkább szerkezetileg)</p> <p>Használjuk a visszatükrözést és próbáljuk erre a csoportot is rávenni.</p> <p>Ha kevés az idő, akkor se hagyjuk ki ezt a lépést!</p> <p><b>OPCIONÁLIS GYAKORLATOK ÉS ELJÁRÁSOK: ICE BREAKERS</b></p>
---	--

## 2.modul: program lesz a tervből

### Érzelmi fókusz:

fokozódó izgalom,, nyitottság, érdeklődés

### Racionális fókusz:

Annak megértése, hogy a cél kitűzését követően szükség van a célhoz vezető út kijelölésére is.

## **1.lépés: a szerkesztett terv elfogadása**

A szerkesztő bizottság megadott időkeretben ismerteti a szövegezés során felmerült problémákat és az esetleges apróbb korrekciós javaslatokat a második napon bemutatott stratégiához képest. A csoport megbeszéli és elfogadja az írott formájú tervet. Lehetőleg ennél a döntésnél is kerülni kell a szavazást.

**Érzelmi fókusz:** elfogadás, közös öröm, büszkeség

**Racionális fókusz:** a megszüvegezett terv pontos ismerete

### **INSTRUKCIÓK:**

Határozzuk meg a szerkesztő bizottság számára a rendelkezésre álló időkeretet (néhány perc) és kérjük fel őket a szerkesztett terv ismertetésére. Ez valójában, csak egy rövid kommentár a terv szerkesztett változatához, hiszen remélhetőleg mindenki kezében már ott van az írott anyag.

Ha nem jutott el a résztvevőkhöz a szerkesztett változat, legkésőbb ezen a ponton ki kell osztani.

Köszönjük meg a szerkesztők munkáját és a csoportnak adjunk néhány percet a megbeszélésre.

***Zárjuk le egy „hivatalos” elfogadással a megbeszélést. Ha minden megfelelően zajlott le, akkor itt semmiképpen sincs szükség formális szavazásra, konszenzussal történik az elfogadás.***

Utaljunk vissza a tervkészítés módszerére, és mutassunk rá a konszenzus létrejöttének összetevőire:

- az „elvek” (értékek, tervezési értékek) előzetes kijelölésére
- az értékek érvényesülésének technikai megoldására (Murphy csoport, értékfelelősök)
- a közös munkára
- a részletekre vonatkozó közös döntésekre
- a viták elkerülésének technikájára
- a megbeszélések kommunikációs szabályaira
- stb.

Hangsúlyozzuk, hogy a közösen végzett munka egyben tanulási folyamat is: tapasztalatainkból tanulunk a legtöbbet.

**OPCIONÁLIS GYAKORLATOK ÉS ELJÁRÁSOK: nincs**

## **2. lépés: a feldolgozandó területek kiválasztása és csoportokhoz rendelése**

A programok készítése, stratégia megvalósításához szükséges projektek vagy akciótervek, cselekvési tervek kidolgozása hasonlóan összetett feladat, mint a stratégia kialakítása volt. Ezt is több csoportban párhuzamosan érdemes végezni, felhasználva a World Café módszert, ahogyan azt a 2.nap 3.modul 3.lépésében megismertük. A World Café-ban ismét a szaktanácsadók, vagy a választott „vendéglátók” segítik a csoportok munkáját.(lásd a 2.nap 3.modul 3.lépését)

**Érzelmi fókusz:** izgalom, öröm, az „újra együtt dolgozunk” érzése

**Racionális fókusz:** az egymásról szóló ismeretek, a csoportok korábbi tapasztalatai, a tervekészítésben játszott szerep

### **INSTRUKCIÓK:**

A 3.nap legfontosabb részéhez értünk, ki kell alakítani azoknak a programoknak a kereteit, amik a terv megvalósításához szükségesek. A munkához felhasználjuk

- Jövőkép szöveges változatát
- SWOT analízis eredményét
- A problématerkép megszüvegezett verzióját
- Az értéklístát
- A szerkesztett stratégiai tervet

A stratégiai tervet olyan feldolgozási területekre kell bontani, amelyek alkalmasak arra, hogy párhuzamosan több csoport dolgozzon rajtuk. Természetes módon a terv kialakításában játszott szerepekből illetve területekből kiindulva érdemes a csoportokra bontást elvégezni. Vagyis a terv készítésekor alkalmazott csoport-elosztás most is megfelelhet, de a jelenlévők ismeretei, szaktudása, tapasztalatai alapján, ezen változtatni is lehet. A kialakításra kerülő csoportok (valószínűleg nagyrészt azonos személyekkel, mint a tervekészítéskor) a terv egy-egy jól körülhatárolt részének megvalósítási programján fognak dolgozni.

A csoportoknak egymással kell megegyezni az elvégzendő feladattal kapcsolatban. Ne felejtjük el, hogy a Murphy csoport továbbra se tartozzon egyik tervező csoporthoz sem, az értékefelelősök pedig csak formálisan tartozzanak a „saját” csoportjukhoz.

Ha sikerült a területekre bontás, szervezzük át a helyszínt és alakítsuk ki a Word Café technika alkalmazásához megfelelő körülményeket.

Emlékeztessünk a Word Café működésének legfontosabb szabályaira, és ezek keretében válasszuk ki az asztalgazdákat, vendéglátókat. A szaktanácsadók természetes módon megint betölthetik ezt a szerepet. Ha kevés szaktanácsadó van jelen, a csoportból is választhatunk vendéglátókat. Az ő feladatukat külön hangsúlyozzuk és a munka során folyamatosan figyeljünk arra, hogy a szerepüket betöltsék.

Emlékeztessünk rá, hogy a munka során szabadon mehetnek egyik asztaltól a másikhoz, hogy a gondolatok pókhálószerűen tudjanak terjedni. Különösen fontos, hogy az értékefelelősök és a Murphy csoport tagjai minden asztalnál sűrűn megforduljanak, egyrészt csökkentve a tévutak esélyét, másrészt terjesztve a jó gondolatokat.

A munka megkezdése előtt meghatározzuk az időkeretet a tervezési szakaszra (kreatív kör) és jelezzük, hogy az elkészült program-elemet minden csoport bemutatja majd a többieknek. Ezért minden csoportban fel kell készülni a bemutatásra, aminek módját a csoport maga határozza meg (megbízhatnak egy személyt, vagy a csoport együtt is tarthatja a bemutatót), a bemutató időtartamát viszont most kell meghatározni. A terv kidolgozására legalább 30-40 percet adjunk, a bemutatók időtartama ne legyen több, mint 5 perc.

***Ha úgy látjuk, hogy lesz erre idő (legyen!) jelezzük, hogy lesz egy második kör is, amikor a csoportok a bemutatás során felvetett kiegészítéseket, korrekciókat elvégezhetik, és csak ezt követi majd a program-katalógus végleges elfogadása.***

**OPCIONÁLIS GYAKORLATOK ÉS ELJÁRÁSOK: World Café**



### **3.lépés: a programok kidolgozása (World Café)**

Az alkotó csoportok előre megadott időkeretben kialakítják a stratégia adott területének megvalósítási programját, ill. programjait. A munkához a csoportok felhasználják a modul bevezetőjében említett írott formájú Stratégiát és annak eddig kidolgozott háttéranyagait. Tapasztalatból tudjuk, hogy a célhoz általában nem egyetlen út vezet, de tapasztalatból azt is tudjuk, hogy hajlamosak vagyunk egyetlen, jól bevált úton járni. A csoportok a munka során most is fel kell tegyenek maguknak néhány kérdést:

- Mi, milyen megoldás szolgálja leginkább a fő stratégiai célok megvalósítását?
- Milyen erőforrások szükségesek a megvalósításhoz?
- Milyen lépéseket kell tenni a megvalósítás érdekében?
- Kinek mi a feladata illetve felelőssége a megvalósításban?
- Milyen logikai sorrendben kell végrehajtani a lépéseket?
- Hogyan kell időzíteni a feladatok végrehajtását?
- Milyen módon ellenőrizhető, hogy megfelelően hajtottuk-e végre a lépéseket?
- stb.

A kérdésekre adott válaszok gyakran alternatív megoldásokhoz, programokhoz vezetnek, amiket a csoportok, ha idejük ezt lehetővé teszi, szintén kidolgozhatnak. Munka közben az „értékfelelősök” és a „Murphy-csoport” tagjai folyamatosan figyelik a kialakuló megoldásokat és szükség esetén jelzik a problémákat. (Ha ez a lépés másodszor zajlik, csak a korrekciókra kell értelmezni!)

**Érzelmi fókus:** önbizalom, felszabadultság, vidámság, nyitottság

**Racionális fókus:** a stratégiai célhoz vezető út áttekintése

#### **INSTRUKCIÓK:**

Bonyolítsuk le az első kreatív kört (a vége előtt adjunk jelzést).

Munka közben folyamatosan járkaljunk mi is az asztalok között és hívjuk fel a csoportok figyelmét arra, hogy a célhoz vezető út megtervezése során bizonyos kérdéseket tegyenek fel maguknak (**lásd a baloldali oszlopban**). Bízassuk, ösztönözzük a Murphy csoportot is és az értékfelelősöket, hogy mindenre figyeljenek!

Jelezzük a csoportoknak, hogy bátran alkalmazzanak rajzokat is, egy kép többet érhet ezer szónál!

Ha jól irányítjuk a munkát, egy hatalmas nyüzsgő „méhkasnak tűnik majd a terem, ide-oda repkedő méhekkkel.

Ez a kötetlen, szabad, asszociációkra és kreativitásra ösztönző környezet egy újabb csúcsmélnye lehet a három napnak.

Hívjuk fel a csoportok figyelmét arra, hogy minden program bemutatásakor meg kell fogalmazni egy ún. „kulcsüzenetet”, a program lényegére utaló rövid mondatot, ami alkalmas lehet a program végrehajtásakor a mozgósításra.

A facilitátor elsődleges felelőssége a folyamat életben tartása és az érzelmek pozitív értelemben vett felkorbácsolása!

**OPCIONÁLIS GYAKORLATOK ÉS ELJÁRÁSOK: World Café**

### **4.lépés: a kidolgozott programok bemutatásának megtervezése, a bemutatás szerepeinek kialakítása**

Az elkészült programot rajzos-szöveges formában bemutatathatóvá kell tenni. Ebben a lépésben az alkotó csoportok megtervezik a bemutatás módját és kijelölik a prezentációs szerepeket. A csoportok dönthetnek úgy, hogy a „szakértő vendéglátó” mutassa be a „terméket”, de dönthetnek egy közös prezentációról is. (Ha ez a lépés másodszor zajlik, csak a korrekciókra kell vonatkoztatni!)

**Érzelmi fókus:** izgalom, szorongás, büszkeség

**Racionális fókus:** a bemutatás módszere

#### **INSTRUKCIÓK:**

Figyeljünk az asztaloknál zajló munka dokumentálására, vagyis arra, hogy ne csak beszélgessenek a csoportok, de írjanak, rajzoljanak is, mert a végén prezentálniuk kell a tervet. Emlékeztessük a csoportokat, hogy a terv bemutatását is meg kell tervezniük, s ha ezt nem egy személy végzi, a szerepeket is ki kell alakítani és osztani.

*Hívjuk fel a figyelmet a „kulcsüzenetek” fontosságára: minden csoport illessze be a prezentációjába az adott területre vonatkozó kulcsüzenetet!*

A tervezési idő vége előtt 5 perccel figyelmeztessük a csoportokat az idő múlására, majd az idő leteltével zárjuk be az első kreatív kört.

**OPCIONÁLIS GYAKORLATOK ÉS ELJÁRÁSOK: World Café**

### **5.lépés: a programok bemutatása – prezentációk a csoportnak**

Az alkotó csoportok sorban egymás után, az előre meghatározott időkeretben mutatják be a stratégia adott területének megvalósítására kidolgozott programot, ill. programokat. (Ha ezt a lépést másodszor hajtjuk végre, akkor a csoportok csak a korrekciókat ismertetik.) A prezentációk anyagát helyezzük el a közös emlékezetben.

**Érzelmi fókusz:** szorongás a prezentáció miatt (sokan tartanak attól, hogy mások előtt szólaljanak meg, próbáljuk ellensúlyozni a szorongásukat), izgalom (amire szükség van a jó szerepléshez), büszkeség a produktum miatt

**Racionális fókusz:** a résztvevők megismerik az egyes csoportok konkrét munkáját, elgondolását a célhoz vezető útról, kiegészítéseket és korrekciókat kérhetnek

#### **INSTRUKCIÓK:**

Sorsoljuk ki a csoportok prezentációinak sorrendjét, ha csak nincsenek önként jelentkezők a z „első” bemutatók megtartására.

Állapodjunk meg előre a szabályokban pl.:

- összesen 5 perc áll rendelkezésre + 2 perc a kérdések megválaszolására,
- a prezentációk alatt nem lehet kérdezni,
- kérdéseket egy-egy prezentáció után lehet feltenni,
- a kérdések nem lehetnek rejtett támadások,
- az összes prezentáció elhangzása után külön szabály alapján következik a konzultáció, amelynek során javaslatokat lehet tenni a korrekcióra, illetve a második kör után megszületik a közös döntés

A szabályokban való megállapodás után elhangzanak a prezentációk, és a kérdések illetve válaszok.

Ha már a második kör bemutatója zajlik, a rövid (2-perces) prezentációk csak a változtatásokról szólnak, nincsenek kérdések illetve válaszok.

**OPCIONÁLIS GYAKORLATOK ÉS ELJÁRÁSOK: World Café**

<p><b>6.lépés: közös konzultáció a prezentációról</b></p> <p>Az összes bemutató elhangzása után, adott időkeretben és tematikailag illetve időkeretben szabályozott hozzászólásokkal konzultáció következik. A konzultáció során a kommunikációra vonatkozó, első napon meghatározott szabályokat alkalmazzuk. Fontos, hogy a hozzászólások konkrét javaslatokat fogalmazzanak meg.</p>	<p><b>Érzelmi fókusz:</b> együttérzés, negatívumként megjelenhetnek előítéletek</p> <p><b>Racionális fókusz:</b></p> <p><b>INSTRUKCIÓK:</b></p> <p>Az előre meghatározott szabályok szerint a prezentációkat követően konzultáció következik.</p> <p>A konzultációra vonatkozó szabályok:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• a javaslatok, hozzászólások nem lehetnek rejtett támadások,</li> <li>• a javaslatoknak tényszerűnek kell lenni, vagyis tartalmazzanak konkrét érveket illetve teendőket (pl. írjuk bele azt, hogy „.....”, vegyük ki azt a megoldást, hogy „.....”, stb.)</li> <li>• mindenki legfeljebb egy alkalommal egy percben szólhat hozzá.</li> </ul> <p>A konzultáció levezetése:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nyissuk meg és a szabályok szerint vezessük le a konzultációt. (Figyeljük a hozzászólások hangnemtét is: vegyük észre, ha a hozzászólás nem tényszerű, előítéletes, személyes támadás, stb., állítsuk le az ilyen megszólalásokat!)</li> <li>• Az első kör után ekkor lehet javaslatokat tenni a tervek módosítására és konzultálni az alkotókkal. A javaslatokra a csoportok nem kötelesek reagálni.</li> </ul> <p>A második kört követően a konzultáció alapvetően már nem a módosításra irányul, hanem a végleges szövegezésre vonatkozó gondolatokra, vagyis olyan javaslatokra, amelyeket a szerkesztő bizottság tud majd felhasználni a végleges szöveg szerkesztésekor. Javasoljuk a csoportnak, hogy ennek megfelelően tegyenek javaslatokat a végleges szövegre vonatkozóan.</p> <p><b>OPCIONÁLIS GYAKORLATOK ÉS ELJÁRÁSOK: World Café</b></p>
<p><b>7.lépés: a 3.-4.-5.-6. lépések megismétlése (idő hiányában ez a lépés elhagyható)</b></p> <p>Amennyiben a még rendelkezésre álló idő ezt lehetővé teszi, megismételhetjük 3.-4.-5. lépéseket, lehetővé téve az alkotó csoportok számára a konzultáció során feleltetett kérdések illetve javaslatok alapján a korrekciót.</p>	<p><b>Érzelmi fókusz:</b> öröm, csüggedés vegyesen fordulhat elő.</p> <p><b>Racionális fókusz:</b> a teljesség és hibátlanság érdekében korigálni kell a tervet</p> <p><b>INSTRUKCIÓK:</b></p> <p>A World Café leírása szerint járjunk el.</p> <p><b>OPCIONÁLIS GYAKORLATOK ÉS ELJÁRÁSOK: World Café</b></p>

### **8.lépés: közös döntés a program(ok) elfogadásáról**

Az elhangzott prezentációk alapján a teljes csoport, lehetőleg konszenzussal, dönt a program(ok) elfogadásáról. Ezzel létrejön a „**program-katalógus**”, ami tartalmazni fogja mindazokat a programokat, amiket a stratégiai cél megvalósítása érdekében később végre kell hajtani. A konszenzus azt jelenti, hogy mindenki egyetért a döntéssel. Ha ezt nem sikerül elérni, a döntésre korlátozottan rendelkezésre álló idő miatt, a többségi elvet követő szavazás is lehetséges.

**Érzelmi fókus:** felelősség, a maximalizmus elkerülése

**Racionális fókus:** a lehető legjobb programok

#### **INSTRUKCIÓK:**

A közös döntés *konszenzusos* meghozatala ebben a lépésben is fontos. Ezt hangsúlyozzuk is a csoport felé!

A konszenzus létrehozását megkönnyítheti, hogy a korábbiakban a csoport értékfelelősöket választott, akik végig figyelemmel követhették az értékek megjelenését a tervben, vagyis azt mondhatjuk, hogy ellenőrizték a tervezés elveinek betartását.

A döntés megbeszélése során *adjunk lehetőséget mind a Murphy csoportnak, mint az értékfelelősöknek*, hogy beszámoljanak tapasztalataikról.

Ha nem sikerül konszenzusra jutni, állítsunk fel alternatív javaslatokat (kérjük meg a vitában álló feleket, hogy fogalmazzák meg, mit szeretnének a tervben látni.

Az alternatívákra alkalmazzuk az NCM Tételenkénti min-max pont meghatározásával történő szavazási módszerét.

**OPCIONÁLIS GYAKORLATOK ÉS ELJÁRÁSOK: NCM**

## **3.modul – a közösség tájékoztatása**

### **Érzelmi fókus:**

szorongás, büszkeség

### **Racionális fókus:**

A csoport alkotásának nyilvánosság elé tárása

## **1.lépés: a tájékoztatás szerepeinek elosztása**

A csoport közösen dönt a tájékoztatás során betöltendő szerepekről illetve a szerepeket betöltő személyekről. A tájékoztatás lebonyolításához az ezzel megbízott személyek elkészítik a szükséges írott anyagokat és a tájékoztató során megrendezendő Open Space információgyűjtéshez szükséges lapokat.

**Érzelmi fókusz:** szorongással vegyes büszkeség. A szereplési rutinnal nem rendelkező résztvevők valószínűleg tartanak a szélesebb közönség jelenlététől, miközben büszkéek az elkészült közös alkotásra. Próbáljunk érzelmi támaszt nyújtani a szorongó résztvevőknek.

**Racionális fókusz:** annak megértése, hogy a szélesebb közönség tájékoztatásának kommunikációs szabályai, kidolgozott technikái vannak, amik megtanulhatók.

### **INSTRUKCIÓK:**

Határozzuk meg a bemutatás menetrendjét:

- a köszöntés és bevezetés tömör tartalmát
- a konkrét prezentációkat (stratégiai terv, programok)
- Open Space a kritikák és javaslatok gyűjtésére

Határozzuk meg a szerepeket a csoport bevonásával:

- Kérjünk javaslatokat a betöltendő szerepekre
- Állapodjunk meg a szerepekben és szerepeket betöltő személyekben
- Minimum szerepek:
  - levezető elnök, moderátor
  - prezentálók
  - Open Space témafelelősök
  - kik fognak reagálni a meghívottak felvetéseire, illetve jelezzük, hogy ilyen szerepek hiányában a szerkesztőbizottság vezetőjének kellene ezt majd megtenni

Készítsük fel a szereplőket, kérjünk javaslatokat a csoporttól az adott szerepekben elvárt viselkedésre, működésre.

Készítsük fel a csoportot a prezentációkra:

- hozzunk létre kisebb csoportokat a prezentáló személyek köré
- a kiscsoportok készítsék el a prezentációkat
- figyeljünk a 2. és 3. napon megfogalmazott kulcsüzenetekre

### ***A prezentációkon tüntessék fel a csoportok az alkotók teljes névsorát!***

Figyelmeztessük előre a csoportot, hogy a kritikákat úgy fogadja, mint a javítás szándékát! Emlékeztessünk a kognitív disszonancia jelenségére, amit a Murphy csoport említettünk.

Ha van elegendő idő, próbáljuk ki a prezentációkat!

A tájékoztatásra való felkészülés alatt megtörténhet a tájékoztatás utáni Open Space előkészítése is, felhelyezhetjük a falra falí íveket, úgy, hogy azokhoz megfelelően hozzá lehessen fégni. Ezek maradjanak üresek, mert a témákat majd a tájékoztatás után írjuk fel rájuk.

**OPCIONÁLIS GYAKORLATOK ÉS ELJÁRÁSOK: nincs**

## **2.lépés: a tájékoztatás lebonyolítása**

A tájékoztatás lebonyolításában lehetőleg minden résztvevő vegyen részt, vállalva ezzel a közös munkáért a felelősséget és élvezve ezzel a közös alkotásért járó elismerést. A tájékoztatás egyirányú kommunikációt jelent, a csoport által felhatalmazott személyek ismertetik a szükséges információkat a meghívottakkal. Már a tájékoztató elején érdemes jelezni a jelenlévőknek, hogy lehetőségük lesz véleményt nyilvánítani illetve további javaslatokat tenni. Ezekre a 3.lépésben kerül sor.

**Érzelmi fókusz:** izgalom, szorongás, öröm, büszkeség keveréke. Érzelmileg ez a legkiszámíthatatlanabb és legnehezebben befolyásolható része a műhelymunkának.

**Racionális fókusz:** a létrehozott közös alkotás bemutatása

### **INSTRUKCIÓK:**

A kialakított menetrend szerint lebonyolítjuk a tájékoztatást, megtartjuk a prezentációkat.

**OPCIONÁLIS GYAKORLATOK ÉS ELJÁRÁSOK: nincs**

## **3.lépés: vélemények gyűjtése: open space**

Valamennyi jelenlévőt megkérjük, hogy a körben elhelyezett információgyűjtő helyekhez lépve mondják el észrevételeiket illetve javaslataikat. Közöljük az időkorlátot illetve az egyes lapoknál dolgozó csoporttagok nevét. Az információk gyűjtése során semmilyen módon nem vitathatók a javaslatok illetve vélemények, azokat minden esetben meg kell köszönnünk.

**Érzelmi fókusz:** a terv alkotói izgalommal várhatják a szélesebb közönség reakcióit, szorongás lehet bennük a kritikák miatt és akár a sértettség is megjelenhet kritikákat hallva.

**Racionális fókusz:** a javaslatok és kritikai megjegyzések pontos megértése

### **INSTRUKCIÓK:**

Első lépésként a levezető elnök vagy moderátor (vagy a facilitátor) kérje meg valamennyi meghívottat, hogy mondják el első gondolataikat.

Az elhangzó gondolatok alapján hozunk létre témaköröket és azokat rendeljük hozzá a falívekhez a korábban kiválasztott témafelelősök segítségével.

Ismertessük a meghívottakkal az Open Space módszer lényegét. Külön hívjuk fel a figyelmet a mozgás lehetőségére, a személyes támadások tilalmára és a témafelelősök szerepére.

Jelezzük, hogy megfelelő mennyiségű öntapadós lap áll rendelkezésre, ezekre írja fel egy-két szóval mindenki a javaslatát vagy kritikáját.

Kérjük meg a meghívottakat, hogy legyenek konkrétak (kerüljön be az a mondat ..., töröljük azt a szót, hogy ..., stb.) és javító szándékúak.

Jelezzük ugyanakkor, hogy a javítások és kritikák rövid megbeszélése után az alkotók fognak dönteni a korrekciókról.

Adjunk elegendő időt (kb. 30 percet) az Open Space információgyűjtési fázisára, ezt jelentsük be és indítsuk el a munkát.

Folyamatosan „legyünk jelen”, reagáljunk a történésekre, hívjuk fel a figyelmet a mozgás lehetőségére és adjunk jelzést az idő múlásáról.

Külön figyeljünk arra, hogy az alkotók ne reagáljanak negatívan az elhangzó illetve felírásra kerülő gondolatokra, inkább köszönjék meg azokat.

Az idő leteltével zárjuk be az információgyűjtő szakaszt és kérjük meg a témafelelősöket, hogy összegezzék a saját témájukat.

**OPCIONÁLIS GYAKORLATOK ÉS ELJÁRÁSOK: Open Space**

<p><b>4.lépés: összegzés és a tájékoztatás lezárása</b></p> <p>A megadott időkorlát lejártát követően, összegyűjtjük az információgyűjtő lapokat és összegezzük azokat. A csoport ezzel előre megbízott szereplői (lásd az 1.lépést) röviden reagálhatnak az információkra, jelezve, hogy a csoport azokat megvizsgálja és lehetőség szerint beépíti a kész anyagba. A csoport juttassa kifejezésre köszönetét az érdeklődésért és a javaslatokért-véleményekért! Végül a csoport ezzel megbízott tagja köszönjön el a meghívottaktól.</p>	<p><b>Érzelmi fókus:</b> öröm, düh, negatív és pozitív érzések egyaránt megjelenhetnek ebben a szakaszban, amiket kezelünk kell. Fenn kell tartani a nyugalmat és az érdeklődést egyszerre.</p> <p><b>Racionális fókus:</b> a javaslatok és kritikák pontos értelmezése</p> <p><b>INSTRUKCIÓK:</b></p> <p>Kérjük meg a témafelelősöket, hogy az összegzésük alapján rövid összefoglalót adjanak a témákról.</p> <p>Ha a csoport ezzel a feladattal külön személyeket bízott meg, akkor ők reagáljanak röviden a felvetésekre, ha nincs ezzel megbízott személy, akkor a szerkesztőbizottság vezetőjét kérjük erre.</p> <p>Figyeljünk arra, hogy a meghívottaknak megköszönje a csoport véleményeket, függetlenül attól, hogy azokkal egyetért vagy sem, és az érdeklődést, amit a meghívottak jelenléte fejez ki.</p> <p>A levezető elnök vagy moderátor zárja be a tájékoztatást és köszönjön el a meghívottaktól.</p> <p><b>OPCIONÁLIS GYAKORLATOK ÉS ELJÁRÁSOK: Open Space</b></p>
--	---

<p><b>5.lépés: döntés a javaslatokról és véleményekről</b></p> <p>A csoport dönt azokról a javaslatokról és véleményekről, amik az információgyűjtés során kerültek rögzítésre. A döntés lehetőleg konszenzussal történjen, ahogyan azt már több modulban is részleteztük. Az elfogadott javaslatok beépítéséről szóló döntés végrehajtása a szerkesztőbizottság feladata lesz.</p>	<p><b>Érzelmi fókus:</b> kimerültség érzése. Miközben a csoport már befejezettnek gondolhatta munkáját, most újra szembe kell nézni az esetleges javításokkal. Érzelmileg nehezen kezelhető helyzet is előállhat, ha nagy mennyiségű javaslat és kritika fogalmazódott meg. Bízgatásra és motiválásra van szükség!</p> <p><b>Racionális fókus:</b> a javaslatok és kritikák tartalma</p> <p><b>INSTRUKCIÓK:</b></p> <p>A csoport egyenként dönt azokról a javaslatokról és kritikákról, amik az információgyűjtés során összegyűltek.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A javaslatokat egyenként beszélje meg a csoport, egymondatos indoklások hangozzanak el mellette és ellene, majd</li> <li>• lehetőség szerint konszenzussal szülessenek a döntések, de ha szükség van rá, egyszerű igen-nem szavazással is hozható döntés</li> <li>• a szerkesztőbizottság számára rövid instrukciók kerüljenek rögzítésre a közös memórián</li> </ul> <p><b>OPCIONÁLIS GYAKORLATOK ÉS ELJÁRÁSOK: nincs</b></p>
---	---

#### 4.modul: minden véget ér egyszer

##### Érzelmi fókus:

öröm az elvégzett munka miatt, frusztráció a csoport megszűnése miatt

##### Racionális fókus:

Mit alkottunk, mi lesz ezután?

<p><b>1.lépés: záró dokumentum elfogadása a HKA szerepvállalásról</b></p> <p>A résztvevőket arra kérjük, hogy csoportként határozzák meg, milyen szerepet vállalnak a jövőben a HKA helyi „tudásközpont”-ként való működésben. A javaslatokat brainstorming formájában gyűjtjük össze, majd a csoport (valamelyik NCM módszerrel) közösen dönt a megnevezett szerepek vállalásáról, illetve arról, hogy az egyes szerepeket milyen mértékben támogatják</p>	<p><b>Érzelmi fókusz:</b> a jövőért érzett felelősség, büszkeség a mások számára is fontos munka miatt</p> <p><b>Racionális fókusz:</b> konkrét szerepvállalás a jövőben</p> <p><b>INSTRUKCIÓK:</b></p> <p>A csoportot arra kérjük, hogy egy brainstorming keretében adjanak javaslatokat arra, milyen szerepet vállaljanak a jövőben a HKA program keretében.</p> <p>„Hogyan fogjuk a megszerzett tapasztalatokat hasznosítani a jövőben?” - ez lehet a brainstorming kérdése.</p> <p>Az elhangzott javaslatokat csoportosítsuk és határozzuk meg a lehetséges szerepvállalást, amiről konszenzussal vagy valamelyik NCM szavazási módszerrel dönt a csoport.</p> <p>A szerepvállalásról szóló nyilatkozat szövegét a szerkesztő bizottság véglegesíti a csoport felhatalmazása alapján.</p> <p><b>OPCIONÁLIS GYAKORLATOK ÉS ELJÁRÁSOK: Brainstorming, NCM</b></p>
<p><b>2.lépés: a tanúsítvány átadása</b></p> <p>A résztvevők tanúsítványt kapnak a közös munkában való részvételről.</p>	<p><b>Érzelmi fókusz:</b> büszkeség</p> <p><b>Racionális fókusz:</b> a tapasztalatok igazolása</p> <p><b>INSTRUKCIÓK:</b></p> <p>A facilitátor köszönje meg a résztvevők munkáját és fejezze ki reményét, hogy a tapasztalatok sokoldalúan hasznosíthatók lesznek.</p> <p><b>OPCIONÁLIS GYAKORLATOK ÉS ELJÁRÁSOK: nincs</b></p>



### 3.lépés: a nap zárása

Ezen a ponton történhet meg a nap összegzése a csoport bevonásával. Az összegzésre megint két síkon kerülhet sor: az érzelmek és a racionalitás síkján. Az összegzés érzelmi oldala ezen a napon azért is nagyon fontos, mert olyan módszereket alkalmaztunk a nap során, amik könnyen kiválthatnak ellenállást. A nagyobb közönség megjelenése, illetve a több ember előtti megszólalás a résztvevők számára okozhatott nehézséget, akár szorongást, amit most érdemes „kibeszélni”.

Foglaljuk össze a nap fontosabb történéseit (felidézve az esetlegesen kialakult konfliktusokat és megoldásukat, a nehéz helyzeteket, vagy a jó hangulatú, vidám eseteket), ismételjük meg a legfontosabb megállapodásokat és kérjük visszajelzést arra, hogy a módszereket illetően mit tartanak jónak illetve mit tennének másképpen (akár saját közreműködésükben, akár a facilitátort és szaknácsoadót illetően). Mivel a konkrét eredmények az előző lépésben jöttek létre (ezekről tehát most nem érdemes beszélni), az összefoglalóban mindenképpen a teljes folyamatra helyezzük a hangsúlyt.

Mivel a csoport ezen a ponton befejezi a működését (ami jól működő csoportok esetében többnyire valamilyen frusztrációval jár), érdemes felvetni a továbbiakban lehetséges együttműködés formáit (akár a virtuális csoportként való működést, pl. facebook csoport létrehozásával, vagy a TRELLO használatán keresztül kapcsolatot), felhasználva az 1.lépésben meghozott csoportdöntés eredményét is.

Végül köszönjük meg a csoport működését és búcsúzzunk el a résztvevőktől, jelezve, hogy még hátravan a záró kérdőív kitöltése, amit azonban mindenki egyénileg teljesíthet, saját tempójában, de hely-ben.

**Érzelmi fókusz:** a nap és az egész program során megtapasztalt érzelmek, az elválás frusztrációja

**Racionális fókusz:** a nap és a program eredményeinek és tanulságainak összefoglalása

**INSTRUKCIÓK:**

- **Kérdezzük meg a csoporttól, hogy elégedettek e az eredménnyel.**
- Kérdezzük meg a csoporttól, hogyan érezték és érzik magukat.
- Kérdezzük meg, hogy milyen pozitív élményeik voltak.
- Kérdezzük meg, hogy mi tetszett.
- Kérdezzük meg, hogy mi nem tetszett, mit csinálnának másképpen.
- Kérdezzük meg, hogy mi volt tanulságos számukra és miért.

Ha nagyon kevés idő áll rendelkezésünkre a záráshoz, két kérdésre adott választ kérjük minden résztvevőtől:

- Mit visznek haza a mai napból?
- Mit visznek el a programból?

Reagáljunk a megszólalásokra, adjunk visszatükrözést, értelmezzünk.

Foglaljuk össze a történeteket, beleértve az esetleges konfliktusos helyzeteket is.

Ha a reakciók pozitívak, érzékelhető, hogy a csoport jól érezte magát együtt, vessük fel a csoport továbbélésének kérdését, virtuális (pl. facebook, TRELLO) vagy valóságos csoportként

Köszönjük meg a munkát mindenkinek és búcsúzzunk el, jelezve, hogy még hátravan a záró kérdőív kitöltése!

**OPCIONÁLIS GYAKORLATOK ÉS ELJÁRÁSOK: nincs**

### 4.lépés: záró kérdőív

Arra kérjük a résztvevőket, hogy most a folyamatot lezárva, az eddigi visszajelzéseken túl, adjanak visszajelzést a teljes háromnapos folyamatról, hogy a továbbiakban a megtapasztalt módszertani hibákat javítani, illetve a pozitív hatású elemeket erősíteni tudjuk. Ennek érdekében töltsék ki a záró kérdőívet, amelyen névtelenül tudják közölni megállapításaikat. (WORKSHOP CLOSE kérdőív)

**Érzelmi fókusz:** fáradtság

**Racionális fókusz:** a tapasztalatok értékelése

**INSTRUKCIÓK:**

Kérjük meg a csoportot, hogy a program segítése érdekében még töltsék ki a záró kérdőívet, amelyen névtelenül tudnak visszajelzést adni arról, amit megtapasztaltak a három nap során.

Köszönjük meg előre azt a néhány percet, amit még erre szánnak.

**OPCIONÁLIS GYAKORLATOK ÉS ELJÁRÁSOK:**

## A 3. nap utógondozása

### Az információk összegyűjtése

A tréneri dokumentáció elkészítéséhez össze kell gyűjteni a műhelymunka során keletkezett dokumentumokat és rövid, de részletes összefoglalót kell készíteni belőle. Az információ források:

- A műhelymunka során keletkezett közös memória (különösen: program)
- A szaknácsoadók feljegyzései a döntésekről és történésekről
- A tréner-facilitátor saját feljegyzései

### A tréneri dokumentáció elkészítése

A tréneri dokumentáció kettős célt szolgál: egyrészt a teljes program integráns részét képezi, másrészt a szerkesztőbizottság inputjaként használjuk, harmadrészt a tréner számára lesz a következő nap felkészülésének alapja.

A dokumentum *időrendben* tartalmazza a műhelymunka során keletkezett valamennyi fontos megállapítást. Így rögzíti

- a teljes folyamat legfontosabb lépéseinek rövid, leírását, az alkalmazott gyakorlatok megnevezését
- a konszenzusos döntések tényét illetve a szavazások végeredményét,
- a döntések rövid tartalmi összefoglalását (program),
- a fennmaradó fontosabb véleménykülönbségeket,
- a végleges szöveg szerkesztésére vonatkozó, csoport által tett kitételeket (program)
- és az esetlegesen utólag felfedezett hiányosságokat.

Az elkészült dokumentációt továbbítani kell:

- Az illetékes képzésszervezőnek, aki ennek alapján vezeti a haladási naplót
- A szerkesztőbizottság vezetőjének (aki ezt is felhasználja a stratégiai dokumentum részletes megfogalmazásához)
- A hivatalos HKA partnernek

## 4. A műhelysorozat lezárása

A teljes sorozat értékelése, a szükséges dokumentumok elkészítése, összefoglaló beszámoló készítése.

A mások számára is felhasználható gyakorlat összefoglalása. A tréneri kézikönyv javítására vonatkozó javaslatok megfogalmazása.

A záró kérdőívek értékelése.

## 5. Helyzetfüggően használható gyakorlatok

### *Ice Breakers*

### Bemutakozások

### Puzzle (forrás: Training-games.com)

*Egymás számára ismeretlen résztvevők esetében hatékony.*

Egy nagyobb (A2) méretű üres kartont felvágunk különböző alakú darabokra, éppen annyi darabra, ahány résztvevő van a workshopon. A résztvevőket arra kérjük, hogy írjanak fel egy olyan képességet, tulajdonságot, készséget, stb., amit ők tudnak hozzáadni a csapat képességeihez.

A megírt darabokból a csapat közösen állítsa össze az eredeti A2 méretű kartont.

Megbeszélés:

- Mitől lesz eredményes egy csapat?
- Mennyivel több egy csapat, mint az egyének összessége?
- Mi az és mitől működik a szinergia?
- Milyen képességekből van sok a csapatban?
- Van e valamilyen hiányérzete valakinek, hiányzik e valamilyen képesség? (sokszor kiderül, hogy valójában nem hiányzik, csak éppen nem azt tartotta fontosnak önmagáról közölni valaki.)

### Bemutakozás alliterációval:

mindenki nevezze meg egy tulajdonságát, ami kezdődjön a keresztnéve kezdőbetűjével. Ebből lehet két kört is csinálni. Az elhangzó tulajdonságokat illesszük a közös munka keretébe, ki milyen feladatban remekelhet majd a közös munkában. A negatív tulajdonságokat is illesszük pozitív keretbe, pl. a lustaság alkalmas a hatékonyság javítására, a

türelmetlenség hajtóerő lehet a csapatnak a gyorsabb megoldásra, stb.

### **Bemutakozás Mi lennék, ha ... játékkal:**

(Ne használjuk ezt a gyakorlatot, ha úgy látjuk, hogy bizalmatlanok egymással a résztvevők!)

Mindenki arra a kérdésre adjon választ, mi lenne ha növény lenne, állat lenne, épület lenne, stb. Mindenki adjon rövid egy mondatos indoklást, miért éppen az lenne. Két kört érdemes csinálni. Ebben a gyakorlatban tulajdonságok kerülnek a felszínre, amiket a trénernek kell kimondani, ha a résztvevő nem mondja ki. A tulajdonságokat illesztjük a csoportmunka kereteibe, vagyis utalunk arra, hogy miért jó, ha egy csapatban az adott tulajdonság jelen van. A negatív tulajdonságokat is pozitív keretbe illesztve említjük (lásd az előző gyakorlatot)

### **Három tény (forrás: Training-games.com)**

*Egymást már jól ismerő csoportok esetében javasolt, ha a létszám nem több mint 12 fő!*

Arra kérjük a résztvevőket, hogy írjanak fel önmagukkal kapcsolatban három tényt, amiből az egyik ne legyen igaz. Három körben mindenki felolvassa a leírtakat, a többiek pedig feljegyzik, hogy melyiket tartották hamisnak. Egy negyedik körben feltárjuk a valóságot, vagyis mindenki esetében megbeszéljük, hogy mi volt hamis.

- Vannak e jelzések, amiből felismerhető, hogy valaki nem az igazat mondja?
- Lehetnek e ellentmondó állítások illetve tulajdonságok?
- Következik e egyik tulajdonság a másiktól?
- Előfordulhat e, hogy egy-két tulajdonságból megpróbálunk kikövetkeztetni egy újabbat? Tévedhetünk e ebben és mi lehet a következménye ennek a tévedésnek??

### **Munkaindítók „szellemidézők” (az előző műhely szellemének felidézésére) a 2.-3. műhelyhez**

#### **Közös mese (forrás: ismeretlen)**

**Időigény: 15 perc**

*Az előző workshop történéseinek felidézésére alkalmas*

A tréner rövid bevezető után (pl. „Egy kis gyakorlásképpen a mai naphoz, mondjunk el egy közös mesét!”) elkezdi egy történetet, ami valamilyen módon kapcsolódik az előző workshophoz. (pl. „Azt mesélik mostanában x-ben, hogy összegyűltek a város bölcsei, ...” A lényeg, hogy a mondatból valóban az tükröződjön, hogy ez egy mese.) Sorban egymás után mindenki hozzátesz egy mondatot a történethez, úgy, hogy előtte megismétli az előtte elhangzottakat. Jelzésértékű, hogy a csoport merre viszi el a történetet, negatív vagy pozitív történéseket emel be a közös mesébe, vagy teljesen más élményeket von be.

#### **Dobjuk a labdát**

**Időigény: 15 perc**

A tréner egy mondatban valamilyen érzelmi utalást tesz az előző műhelynapra (pl. nekem az volt a legkellemesebb élményem a múltkor, amikor ...), majd valakinek odadobja a labdát, kérve egy visszajelzést valamilyen megmaradt benyomásról. A résztvevő a benyomások elmondása után továbbdobja a labdát. Ezt addig folytatjuk, amíg sorra nem került mindenki. Próbáljuk elsősorban az érzelmi oldal felé terelni a résztvevőket.

#### **Kommunikáció**

##### **Visszatükrözés gyakorlat:**

**Időigény: 30 perc**

A tréner röviden ismerteti az aktív hallgatás vagy másképpen aktív figyelem (active listening) fogalmát és jelentőségét:

A hétköznapi kommunikációban gyakran használjuk megtévesztésként az „értem” szót,

- Sokszor azt jelenti, hogy hagyj abba, elég volt, ne folytasd, stb.
- Néha akkor használjuk, ha egyetértünk a másikkal, vagy legalábbis azt hisszük, hogy értettük, amit mondott és azzal értünk egyet, amit feltételezünk.

- Gyakran újra és újra elmagyarázunk valakinek valamit, mert nem azt teszi, amit kértünk, és azt gondoljuk, hogy nem érti.
- Az hogy értünk valamit nem azonos azzal, hogy egyetértünk vele, pusztán azt jelenti, hogy pontosan értelmezzük a közlő szándékait, szavait, gondolkodásmódját.
- Fontos visszajeleznünk, hogy mit értünk abból, amit a másik mond, mert csak ez biztosíthatja a másikat arról, hogy valóban pontosan megértették őt.
- Ha csak annyit mondunk, hogy „értem” ... de erről már az előbb szóltunk.
- Az aktív figyelem azt jelenti, hogy nem csak hallgatunk, de visszajelzést is adunk a másinak arról, hogy miként értettük azt, amit mondott.
- A visszajelzés, vagy másképpen visszatükrözés kérdő vagy kijelentő mondatban is megvalósulhat: Jól értettem, hogy azt szeretnéd, ha elvinném magammal ezt a ....? Vagy: Ha jól értettem, azt szeretnéd, hogy vigyem el magammal a ...
- Mindkettő esetében várjuk meg, amíg a másik azt mondja, hogy igen így értettem, vagy azt, hogy nem, nem ezt szeretném.
- A visszatükrözés nem tartalmazhat se pozitív, se negatív minősítést,. Tehát nem visszatükrözés, ha azt mondom: Helyesen állítod, hogy a faluban ...., mert ez minősítés, vagy azt: nincs igazad, amikor azt állítod, hogy ... Ilyen esetekben, mindegy, hogy egyébként pontosan idéztük-e az előtünk szólót, mert már nem a tartalomra figyel, hanem a minősítésre.
- Ez az igazi garancia arra, hogy értjük egymást, ami persze nem jelenti azt, hogy egyet is értünk. Vitatkozni vagy egyetérteni viszont addig értelmetlen, amíg nem lehetünk biztosak abban, hogy pontosan értelmeztük a másikat.
- Ez a kommunikációs módszer sok felesleges vitának veszi elejét, azt pedig el kell fogadnunk, hogy a pontos megértés nem jelent feltétlenül egyetértést. Ahhoz, hogy mások megtegyék, amit kérünk, azt is el kell érünk, hogy elfogadják azt.
- A meggyőzésnek több módja is van: érzelmek, racionális érvek egyaránt lehetnek meggyőzőek.

Kérjük meg a résztvevőket, hogy készítsenek néhány „jutalom-cédulát”, amire írják rá: „köszönöm, hogy ilyen alaposan figyeltél és értelmezted amit mondtam. Jól értetted!”

A bevezető után jön a gyakorlat, a csoport választ egy olyan témát, ami előreláthatólag megosztja a véleményeket. (Ez lehet olyan téma, ami beleillik a stratégiaalkotás kérdéskörébe)

Ezután felkérünk egy résztvevőt, hogy mondja el a véleményét. A második hozzászóló, akkor mondhatja el a saját álláspontját, ha előbb ad egy pontos visszatükrözést (feedback) az előtte szólónak. Ha a visszatükrözés sikeres, az első adja át a jutalomcédulát, ha sikertelen, addig ismétlünk, amíg sikeressé válik.

Hívjuk fel folyamatosan a figyelmet a visszatükrözés szabályaira. A későbbiekben bármilyen vita esetén alkalmazhatjuk a módszert és emlékeztethetünk a gyakorlatra.

## **Konfliktuskezelés**

### **A pályázat (x-y) (Mérő László: Mindenki másképp egyforma c. könyvében leírt ötlet alapján, Göndör A.)**

**Időigény: max 30 perc**

A gyakorlat célja: az együttműködés hatékonyságának, a konszenzus teremtés jelentőségének bemutatása.

A tréner bevezetőként elmondja a következő szöveget: „Most egy szimulációs gyakorlatot fogunk végrehajtani, amelynek célja, hogy bizonyos, az életben is előforduló helyzeteket mutasson be.

Tegyük fel, hogy az önkormányzat pályázatot hirdet a jelenlévők között. Mindenki kétféle támogatásra pályázhat: az un. Maximum támogatás azt jelenti, hogy a tárgyévben a pályázó a maximális összegű támogatást kapja (10 egység), a Minimum támogatás azt jelenti, hogy a tárgyévben a polgár a minimális összegű támogatásban részesül (2 egység). A pályázat még a következő feltételeket tartalmazza:

- Amennyiben a maximumra pályázók száma meghaladja a jelenlévők számának 20%-át, akkor mindenki az un. Közép támogatást kapja, ami természetesen alatta van a Maximum-nak, de kicsivel felette a Minimum-nak (3 egység)
- Amennyiben a Maximum-ra senki sem pályázik, akkor minden pályázó a Minimum felét kapja.
- Amennyiben a Maximum-ra pályázók száma nem haladja meg a jelenlévők számának 20%-át, de legalább egy ilyen pályázó van, akkor mindenki azt a támogatást kapja, amire pályázott
- Minden jelenlévőnek pályáznia *kell*. A pályázat benyújtását megelőzően nincs lehetőség megbeszélésre.

Azt kérem, hogy egy percen belül mindenki döntse el, mire pályázik, de a döntését ne hozza nyilvánosságra, amíg ezt külön nem kérem.”

Egy perc eltelte után kérjük a „pályázatokat” benyújtását, egyszerűen szóban, a következő módon:

„Akkor most kérem, hogy mindenki egyszerre tegye majd fel a kezét, aki a felszólításnak megfelel. >Most<-ra azok tegyék fel a kezüket, akik a maximum-ra pályáztak. >MOST!<”

Megszámoljuk a feltartott kezeket, bár általában ránézésre megállapítható, hogy a Maximum-ra pályázók száma meghaladja a 20%-t.

Ezután megkérdezzük, hogy mi lenne a jelenlévők számára optimális helyzet. Nyilván az, ha éppen 20% lenne a Maximum-ra pályázók száma. Hogyan lehetne ezt elérni? Ha megbeszélhetnék a résztvevők.

Mik lennének a megbeszélés problémái:

- Elegendő e a megbeszélés, vagyis ha beszélünk a problémáról?
- Miben kellene megállapodni? (ki mire fog pályázni)
- Miért nehéz megállapodást kötni? (nem mindenki kaphat azonos lehetőséget)
- Biztos lehet-e mindenki abban, hogy mindenki betartja majd a megállapodást? (mindig van, aki „bepróbálkozik”)
- Hogyan lehet esélyt teremteni arra, hogy olyan legyen a megállapodás, ami mindenkinek „elfogadható”? (mindenki szólhasson bele a megállapodásba, mindenkit hallgassunk meg, próbáljuk pontosan megérteni mindenki véleményét, ne kritizáljuk-minősítsük egymás javaslatait, s főleg ne egymást, döntsünk közösen, a végeredmény tükrözze az egész csoport álláspontját,
- Érdekel-e mindenki abban, hogy egy mindenkinek elfogadható megoldás jöjjön létre? (Van akit a racionális érvek győznek meg, van akit érzelmileg lehet meggyőzni az együttműködés fontosságáról)
- Miről jobb tárgyalni: arról, hogy ki pályázhasson max-ra és ki min-re, vagy arról, hogy milyen elvek mentén fogjuk ezt később eldönteni? (Ha a személyekről kezdünk tárgyalni, személyeskedés lesz a vége, ha alapelvekben állapodunk meg, mindenki jól jár)
- Mit tartalmazzon egy jó megállapodás?

Ha csoport játékos kedvű, újra kipróbálhatjuk a pályáztatást, most rövid időt adva a pályázás előtti megbeszélésre, ha nem látjuk ennek igényét a második pályázási kör elhagyható, elegendő a tanulságok levonása.

A gyakorlat hatása beépül a workshop-ba, sokszor lehet hivatkozni rá.

## **Csőbomba (forrás: T. Schmidt: Konfliktuskezelési tréninggyakorlatok, Z-Press Kiadó, 2009)**

**Időigény: 25 perc**

A gyakorlat célja az együttműködés technikáinak bemutatása, a figyelem ráirányítása az együttműködési módszerek jelentőségére, az együttműködés nehézségeinek, gátló tényezőinek megtapasztalása, a gátló tényezők leküzdési módjainak felismertetése, a konfliktusok kezelésének kipróbálása.

A gyakorlathoz egy hosszú egyenes botra vagy csőre van szükség (pl. seprűnyél), minél könnyebb súlyú, annál jobban megfelel. Ezt a botot vagy csövet fogjuk csőbombának tekinteni. A csőbomba akkor lép működésbe, ha a csoport nem tudja úgy földre helyezni, hogy „simán érjen földet”, vagyis ne essen le és minden pontja egyszerre érjen le a földre. A csoport feladata a bomba hatástalanítása a csőbomba földre helyezésével.

A gyakorlathoz a csoportot kettéosztjuk és a két csoportot megkérjük, hogy álljanak szembe egymással és mutatóujjukkal mutassanak a szemben állóra. Ezután ismertetjük a gyakorlatot:

*„Ez a bot (cső, stb.) egy csőbomba, amit a csoportnak együttesen kell hatástalanítani. A bomba akkor robban, ha leesik, vagy ha nem egyszerre kerül a földre az egész. A csőbombát a két csoport együttesen kell a levegőben tartsa és közösen kell a földre helyezni ahhoz, hogy a hatástalanítás megtörténjen. Minden résztvevő kizárólag kinyújtott mutatóujjával tarthatja a csőbombát, mindenkinek folyamatosan kapcsolatban kell lenni a csőbombával (folyamatosan hozzá kell érni) és senki nem érhet hozzá két vagy több ujjal egyszerre, vagyis nem foghatja meg senki a bombát. Tilos hüvelykujjal segíteni vagy bármilyen segédeszközt alkalmazni.”*

A tréner ekkor vízszintesen ráhelyezi a botot az előre tartott mutatóujjakra és ügyel arra, hogy mindenki hozzáérjen, majd elengedi. Jellemzően a csoport ellensúlyozni akarja leesést, ezért mindenki felfelé emeli az ujját és a bot a helyett, hogy süllyedni kezdene, inkább emelkedni kezd. Egy rövid ideig hagyjuk a csoportokat szembesülni a helyzettel, akár az megtörténhet, hogy a botot a két sor egyik végén magasabbra emelik, ezért lecsúszik. Ekkor a tréner újra megfoghatja a botot és létrehozhatja a kiinduló helyzetet. Ezt lehetőleg a továbbiakban kerülni kell, és erre figyelmeztessük is a csoportot. A továbbiakban a tréner elsősorban a szabályok betartására figyeljen, memorizálja a két csoport-fél közötti kommunikációt, figyelje, hogy miként próbálja a csoport megoldani a konfliktust, amit a sikertelenség okoz.

Megfigyelési szempontok:

- Hogyan kezeli a csoport sikertelenséget?
- Keresnek-e „hibást” a kudarc okozójaként?
- Milyen javaslatok mozgatják a megoldás felé a csoportot?
- Meghallgatnak e mindenkit?
- Vannak e a kommunikációból kiszoruló személyek, akiket nem hallgatnak meg, ignorálnak?

A feladat végrehajtása rendkívül nehéz, a csoportnak nagyon erősen koncentrálni kell és összehangolni a mozgását.

Ha sikerül a földre helyezni a csőbombát, beszéljük meg a történeteket. Használjuk a megfigyelési szempontokat a megbeszélés vezérfonalaként. Kérjük a csoport megfigyeléseit a szempontok alapján és adjunk a csoportnak visszatükrözést a megfigyelésekről, ha ők maguk nem láttak rá a történetekre. Figyeljünk arra, hogy a vita során a csoport alkalmazza a visszatükrözés technikáját minden esetben, ha vita alakul ki. Inspiráljuk a csoportot a következtetések levonására a közös munkára vonatkozóan, amiket rögzítsünk a közös memórián!

## **A labda útja (forrás: ismeretlen)**

**Időigény: 30 perc**

A gyakorlat célja az együttműködés technikáinak kipróbálása, a csoporton belüli kommunikáció, a kommunikációs szerepek, az egyenrangú kommunikáció tesztelése.

Számozzuk be a csoport tagjait 1-től kezdődően, majd ismertetjük velük a feladatot:

A csoportnak közösen kell egy feladatot a lehető *leghatékonyabban* megoldani. A cél, hogy az 1, számot viselő tagtól a lehető leggyorsabban eljusson a labda az utolsón keresztül vissza az 1.-hez, úgy, hogy közben mindenki hozzáér. A hozzáérés fő szabálya, hogy egyszerre csak két, számsorban egymás utáni, tag érhet a labdához, vagyis pl. nem lehet az 1. tagnak körbeszaladni a labdával, hogy mindenki hozzáérjen.

Sejtessük, hogy a feladat sokkal rafináltabb, mint elsőre látszik.



A csoport elkezd próbálkozni, a tréner stopperrel mérje az időt, úgy, hogy az elejét starttal indítja, a végén pedig az 1. tag bemozdása alapján állítja le a mérést. Ha egyből a legjobb megoldást alkalmazzák, akkor valószínűleg valaki ismerte a feladatot és ráadásul elég nagy hatással volt a csoportra ahhoz, hogy azt el is fogadják. Ha nem így történik, akkor az első időmérések után kérdezzük meg, hogy mennyire elégedettek az eredménnyel. Ezután jelezzük, hogy egy 20 fős csoport esetén a reális idő 30 másodpercen belül lehet.

A csoport ezt általában hitetlenkedve fogadja, mi viszont hangsúlyozzuk, hogy ők sem elégedhetnek meg kevesebbel, mert ők sem ügyetlenebbek vagy tehetségtelenebbek, mint mások.

Újabb kísérletek után jelezhetjük, hogy az idő valójában még 20 másodpercen belül is lehetne. Vagyis fokozatosan növeljük a teljesítménynyomást, hogy a csoport tovább próbálkozzon.

Ha nem jön rá a csoport a megoldásra, próbáljunk rávezető kérdéseket alkalmazni. Pl. Hogyan lehet elérni, hogy a labda, anélkül, hogy rúgnánk vagy erősen dobnánk, a lehető leggyorsabban tegyen meg x távolságot? Ezt nyilván a szabadeséssel lehetne produkálni. Ha sehogyan sem jön össze a megoldás, akkor próbáljunk továbblépni, mintha semmi különös nem történt volna. Pl. „Sajnálom, hogy nem sikerült, de most tovább kellene haladnunk, szorít az idő.” Ha a csoport nem kérdez rá a megoldásra, akkor hagyjuk feledésbe merülni a problémát és majd egy olyan pillanatban vegyük elő, amikor valamiről elkezdik bizonygatni, hogy az „lehetetlen”.

Ha rákérdeznek a megoldásra (ami arra utal, hogy a csoport a teljesítményt fontosnak tartja), akkor mutassuk meg és röviden próbáljunk együtt következtetéseket levonni:

- Felmerült-e valaki részéről ilyen jellegű megoldás, amit a csoport ki sem próbálva elvetett?
- Volt-e valaki, akinek eszébe jutott ilyesmi, de el sem mondta, mert félt, hogy nem hallgatják meg?
- Mindenkit meghallgatott-e a csoport?
- Mi gátol minket abban, hogy javaslatokat tegyünk?
- Mi segíti a kreatív megoldások létrejöttét?
- Stb.

**A megoldás:** az első és utolsó tagot kivesszük a csoportból, a maradék csoportot pedig ketté osztjuk. Egyik oldalon a páros számúak sorban egymás után, másik oldalon a páratlan számúak ugyanúgy. Vagyis az 2. kal a 3. kerül szembe, a 4.-kel az 5., stb. A szembenállók előrenyújtják a jobb kezüket függőlegesen tartva a tenyerüket. A tenyerek lapos szöveget bezárva egymáshoz érnek a számozás szerinti sorban és így egy „árkot” képeznek, amin a labda végig tud gurulni, feltéve, hogy a sor elején lévők magasabban tartják a tenyerüket, a végén pedig alacsonyabban, folyamatos lejtőt képezve. Mivel sorban vannak a tenyerek, biztosan mindenki hozzáér majd számozás szerinti sorrendben. Ekkor a számozás szerinti alacsonyabb végére áll az 1. tag, a másik végére pedig az utolsó. Start-ra az 1. tag legurítja a labdát az árkon az utolsó pedig elkapja és visszadobja az 1. nek, aki ezt azonnal jelzi. Ez általában 20 fős csoport esetében sem több, mint 10-15 másodperc.

## Lovacska történet (forrás: ismeretlen)

**Időigény: 30 perc**

A gyakorlat célja a konszenzusra jutás módszereinek bemutatása.

A tréner felolvassa (még jobb, ha megtanulja és fejből meséli) az alábbi történetet és azt kéri a csoport tagjaitól, hogy ne jegyzeteljenek, csak nagyon figyeljenek.

„Élt egyszer valahol egy nagyvárosban, ott is egy bérházban, annak is a harmadik emeletén egy fiatal ember, aki nagyon szerette az állatokat, de különösen a lovakat. Valójában élete nagy vágya volt, hogy egyszer legyen egy saját lovacskája, de soha nem volt annyi pénze, hogy álmát megvalósítsa.

Történt azonban egy napon, hogy nyert a lottón hatvan dollárt. Az első gondolata persze az volt, hogy most azonnal vesz egy lovat, s így is tett. Megvette a lovat egy lóvásárban és boldogan vezette hazafelé.

Más lehetősége nem lévén, felvezette a lovacskát az emeletre, annak is az erkélyére. Itt éldegéltek nagy boldogságban. Időnként persze levitte sétálni, megcsutakolta, aztán vissza az erkélyre.

Egy idő után a ház lakói lázadni kezdtek, mert nem tetszett nekik, hogy a lovacska nyihog, dobog. Néha maradtak nyomok utána a lépcsőházban, s bár ezeket a fiatal ember mindig rendesen feltakarította, ez sem növelte a lovacska népszerűségét.

A lakók felkeresték a bérház tulajdonosát, hogy közöljék vele: vagy kidobhatja a lovat a házból, vagy ők felmondják a szerződésüket. A tulajdonos abból élt, hogy bérbe adta a lakásokat, így nem kerülhette meg a problémát.

Felkereste a fiatalembert, de amikor látta, hogy mennyire boldog a lovacskával, ő kezdett megoldást keresni. Felajánlotta a fiatalembernek, hogy megveszi tőle a lovat, kiviszi a saját város melletti farmjára, de lehetőséget ad a fiúnak a lovaglásra, arra, hogy kedve és ideje szerint bármikor meglátogassa négy lábú barátját. A gondolat azért is rabul ejtette a háziurat, mert saját kicsi gyerekei már régóta nyafogtak egy lóért. A fiúnak persze nagyon tetszett az ötlet, így hamarosan egymás tenyerébe csaptak: a háziúr 70 dollárért megvette a lovat a fiútól.

A lovacska kiköltözött a farmra, s egy darabig úgy tűnt, hogy minden rendben van: a fiatalember rendszeresen látogatta, gyakran lecsutakolta, és lovagolt rajta.

Nemsokára azonban a háziúr gyerekei furcsa tünetek jelentek meg: kiütések, heves köhögés, nátha. Kiderült, hogy allergiásak a lószőrre. A háziúr családja összeült, hogy megbeszélje a helyzetet. Úgy döntöttek, hogy a lovat el kell távolítani a farmról. A háziurat azonban kötötte a saját ígérete, így megint ő próbált megoldást találni. Kitalálta, hogyha a fiatalember visszavásárolja tőle a lovat, akkor ő fogja megbeszélni a ház lakóival: mégis tolerálják a lovat a házban. A fiatalember persze boldogan belement ebbe, és nyolcvan dollárért visszavásárolta a lovat. Amikor egy lószállító autóval visszavitték a pacit a házhoz, nagy baj történt. Ahogy a lovacska leugrott a platóról, elcsúszott és eltörte a lábát. A lovaknak sajnos nem forr össze a csontja, ezért ilyenkor nincs más lehetőség, mint lelőni a lovat. A fiatalember sem tudott mást tenni, mint felajánlani a lovat a helyi vágóhídnak, akik kilencven dollárért meg is vették azt.

Ez a történet szomorú vége.

Most van egy pár kérdésem:

Nyert vagy veszített a fiatalember a lóval való üzletelésen, ha igen miben nyert vagy miben veszített, ha ez meghatározható, mennyit?

Azt kérem, hogy ezekben a kérdésekben jussatok konszenzusra!”

Néhány percre hagyjuk a csoportot „szenvadni” a történet miatt, majd ismét kérjük, hogy jussanak konszenzusra. Magyarazzuk el a konszenzus lényegét, vagyis hogy nem lehet szavazni. Olyan megoldásra kell jutni, ami mindenki jó szívvel tud vállalni.

Ha felmerül, hogy a kérdést érzelmi oldalról akarják megoldani (abban akarnak konszenzusra jutni, hogy érzelmileg nyert vagy veszített), avatkozzunk közbe és kérdezzük meg, hogy lehet-e érzelmi ügyekben konszenzusra jutni. Hajlandó-e valaki megváltoztatni az érzelmeit az egyetértés kedvéért? Persze mindig van aki azt mondja hogy igen, de világítsunk rá, hogy ez nem változtat az érzelemin, legfeljebb azon, hogy mit mond. Eltekintünk tehát attól, hogy az érzelmi oldalt illetően konszenzus legyen, abban legfeljebb azt várhatjuk el, hogy megértsük egymás érzelmeit.

A számszaki kérdésben azonban ragaszkodjunk a konszenzushoz.

Először kérdezzük meg, hogy mennyi a nyereség, majd ha elhangzanak különböző vélemények, kérdezzük meg, hogyan lehetne konszenzust elérni.

A konszenzusra jutás legfőbb feltétele egy közösen elfogadott módszer, aminek végeredményét mindenki előre, „látatlanban” hajlandó elfogadni. Kinek van javaslata valamilyen módszerre?

Gyakori javaslatok: játsszuk el pénzzel, írjuk fel nyilvánosan az adatokat, határozzuk meg egy ügylet nyereségét általában, stb.

Minden elfogadható, ha a végeredményt előre mindenki elfogadja.

Mondjuk ki: nem a végeredmény igazolja egy módszer megfelelőségét, hanem fordítva: a módszer igazolja a végeredmény helyességét.

Megoldás:

Bevétel	Kiadás
70 (amikor eladta a háziúrnak)	60 (amikor vette a lovat)
90 (amikor eladta a vágóhídnak)	80 (amikor visszavásárolta)

A nyereség tehát a Bevétel és a Kiadás különbsége: vagyis 20 dollár.



## 6. Az alkalmazott csoportmódszerek

### Brainstorming

A magyarul ötletelésnek, ötletbörzének, vagy ötletrohamnak nevezett módszer, a XX. század első felében keletkezett.

Célja:

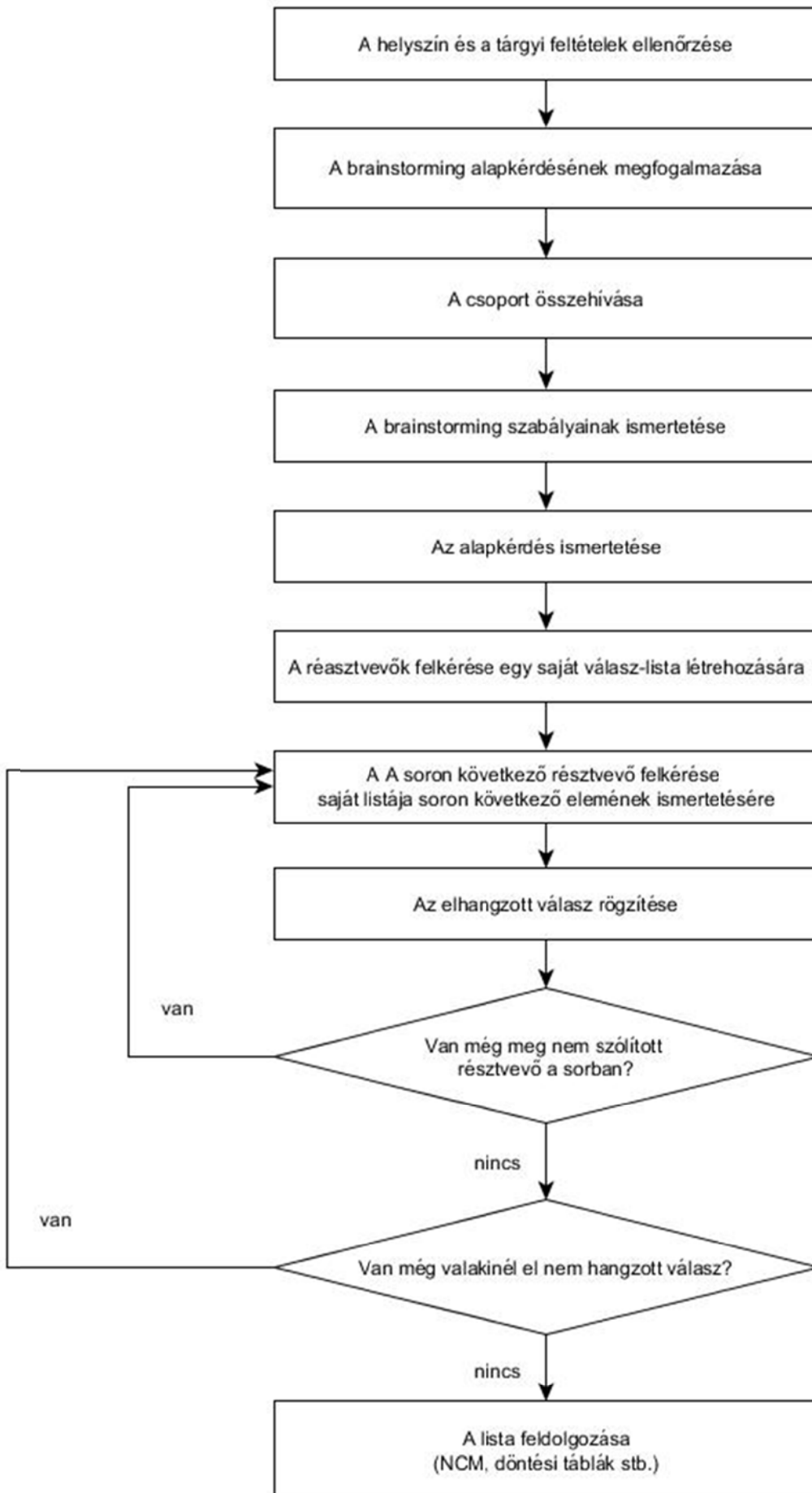
- a divergens gondolkodás csoportos alkalmazásának segítése,
- egy csoport tagjai számára azonos esély biztosítása a „beleszólásra”,
- a gondolkodás mindennapi korlátainak áttörése,
- az emberi kreativitás széleskörű felhasználása,
- a csordagondolkodás veszélyeinek elkerülése

A brain-storming különböző helyzetekben alkalmazható az ötletek csoportban történő széleskörű gyűjtésére. Felhasználhatjuk egy probléma lehetséges okainak, az okok fontossági sorrendjét meghatározó szempontjainak, a probléma megoldásainak, és a megoldások közötti választás szempontjainak gyűjtésére egyaránt.

A brain-storming szabályai:

- A brain storming
- A résztvevők száma ideális esetben 7-12 fő (nagyobb létszám esetén a csoportot alcsoportokra bonthatjuk, és az ún. „hólabda” módszert alkalmazhatjuk. Lásd a következő fejezetet!)
- A brain-storming mindig egy meghatározott kérdésre keresi a választ (Ha lehetséges, ezt a kérdést a résztvevőkkel tudassuk előre!).
- Az ötleteket több fordulóban gyűjtjük, egy résztvevő egy fordulóban csak egy ötletet adhat elő.
- Minden résztvevő önként adja elő ötleteit. Ez egyúttal azt is jelent, hogy bárki bármelyik fordulóban „passzolhat”, azaz kihagyhatja a kört, ami nem zárja ki, hogy a következő fordulóban ismét ötleteljen.
- Minden résztvevő minden ötlete a brain-storming alapkérdésére kell választ adjon.
- Az ötleteket tilos kritizálni, vagy bármilyen módon minősíteni. (Dicsérni sem szabad!)
- Minden ötlet nyilvánosan kerül rögzítésre, egy mindenki által látható helyen.
- A hasonlóan hangzó ötleteket külön kell rögzíteni, hacsak nem egyértelmű, hogy ugyanarról van szó.

1. ábra A brainstorming folyamata



Az ötletroham helyszínével kapcsolatos tárgyi feltételek egyszerűek, a megfelelő feltételek biztosítása azonban rendkívül fontos. Az ötletrohamot olyan zárt helyen érdemes lebonyolítani, ahol a csoport munkaáját külső tényezők (telefon, benyitó idegenek stb.) nem zavarhatják. A nyilvános jegyzeteléshez szükség van egy mindenki által látható táblára vagy flip-chart papírra. Azért célszerűbb a flip-chart használata, mert a papíron történő rögzítés lehetővé teszi az utólagos áttekintést, illetve feldolgozást is. A terem elrendezése akkor a legjobb, ha a résztvevők valamilyen módon látják egymást és a facilitátort, illetve a résztvevőket semmi nem választja el egymástól, vagyis nincs köztük asztal.



A brain-storming alkalmazása során három szerepet különböztethetünk meg:

**A facilitátor szerepét, akinek feladata**

- a szabályok elfogadtatása és szabályok betartatására vonatkozó felhatalmazás megszerzése a csoporttól,
- a szabályok betartatása,
- a csoport tagjainak ösztönzése az aktív részvételre,
- a csoport-munka folyamatának kézbentartása,

Motiválja a csoportot, ha a facilitátor a folyamat kezdetén előre vetíti a várható végeredményt („úgy gondolom, hogy legalább .... számú választ fogunk találni arra a kérdésre, hogy .....”), és ha nem csak verbálisan, de nonverbális eszközökkel is (a résztvevőkhöz való közelítés, gesztusok, folyamatosan fenntartott szemkontaktus) hitelesíti elkötelezettségét és hitét az eredmény elérésében.

**A résztvevők szerepét, akiknek feladata**

- a brain-storming témájából való felkészülés,
- a folyamatban való aktív közreműködés
- a szabályok betartása

**A nyilvános jegyzetelő szerepét, akinek feladata**

- az elhangzó ötletek minél pontosabb és egyszerűbb rögzítése,
- a nyilvános jegyzet figyelemfelkeltő kivitelezése (például eltérő színek alkalmazása)

Szükség törvényt bont, mondják, ezért előfordulhat, hogy a nyilvános jegyzetelő szerepét valamelyik résztvevő, vagy

a facilitátor látja el. Ez utóbbit igyekezzünk elkerülni, mert a két szerep eltérő figyelmet igényel. A facilitátor elsősorban a folyamatra, a jegyzetelő pedig az elhangzott szavakra kell figyeljen. Ha valaki mégis ilyen kettős szerepbe kényszerül, az eltérő szerepeket válassza el egymástól. (pl. mondja, hogy „most résztvevőként saját ötletemet szeretném elmondani”, s csak ez után írja le azt.)

A brain-stormingot gyakran más módszerekkel kombinálva alkalmazzák, így megállapítható, hogy a brain-storming, a problémafeltárás és megoldás, illetve a divergens gondolkodás legáltalánosabban használt módszere.

## Előkészítés

A brainstorming előkészítése során:

- fogalmazzuk meg a megválaszolandó kérdést,
- gondoskodjunk a helyszín megfelelő elrendezéséről,
- ellenőrizzük a közös memória rendelkezésre állását,
- nevezzük meg a szereplőket és röviden hívjuk fel a figyelmet a szerepre,
- emlékeztessünk a szabályokra,
- kérjük meg a résztvevőket egy válasz-lista létrehozására
- kérdezzük meg a csoportot vagy adjunk saját becslést a lista várható méretére (azt gondolom, legalább x választ hallunk majd)

## Levezetés

- Gyors egymásutánban kérjük a résztvevőket egy-egy válasz elmondására
- Ne engedjük véleménynyilvánítást és vitát
- Ne engedjük, hogy a csoport eldöntse mi ugyanaz és mi nem (mindent írassunk fel a jegyzetelővel)
- Figyeljük, hogy a jegyzetelő tudja-e tartani a ritmust
- Rövid megjegyzésekkel (köszönöm, mehetünk tovább) adjunk időt a jegyzetelőnek, ha kell ismételjük meg az elhangzott választ

## Lezárás

- Állapítsuk meg mennyi válasz került rögzítésre és milyen arányban van az elvárással („ez jóval több, mint amit vártunk ...”)
- Köszönjük meg a csoport munkáját
- Mondjuk el mi fog történni a válaszokkal (csoportosítani fogjuk a válaszokat, vagy közösen fogjuk eldönteni, mi mennyire kaphat elsőlegességet a többivel szemben, stb.)

## World Café

A World Café a Whole System Associates által kidolgozott és a The World Café Community által széles körben, ingyenesen terjesztett csoportmunka technológia, amely elsősorban a környezet oldottá tételével, a kávéházi hangulat megteremtésével hozza létre a kreatív, korlátoktól mentes, divergens gondolkodás kereteit. A 4-5 fős kiscsoportok, a köztük megvalósuló mozgás, a szabadítja fel a gondolkodás korlátait és teszi lehetővé, hogy a résztvevők önkorlátozás nélkül, felszabadultan kapcsolódjanak be egy nagyobb csoport munkájába. Különösen jó helyzetet teremt a módszer azok számára, akik egy nagyobb csoportban gátlásokkal küzdve inkább nem vennének részt a közös munkában. A szerepek itt is egyértelművé teszik a résztvevők feladatait: a facilitátor mozgatja a teljes csoportot és gondoskodik a kevés szabály betartásáról, a kiscsoportok „gazdái”, kávéházhoz illően, vendéglátóként működnek. A csoportok tagjai így kizárólag a felvetett problémára koncentrálnak. A kis csoportok közötti mozgás biztosítja, hogy a gondolatok átszóják az egész csoportot, az ötletek pókhálószerűen terjedjenek a kiscsoportok között. A több körben is megvalósítható beszélgetések folyamatos ötlet-fejlődést eredményeznek. A módszer fontos kellékét képező asztalok nem csak a beszélgetőpartnereket kötik össze, de lehetővé teszik a gondolatok vizuális megjelenítését is. A végeredményt a brainstorminghoz hasonlóan valamilyen NCM döntési technikával lehet prioritási szempontok szerint rendezni vagy csoportosítani. Az ideális csoportméret 15-25 fő, de szükség esetén nagyobb csoportban is alkalmazható.

Az asztalok (a World Café ajánlása szerint kisméretű kerek asztalok) egyfajta sajátos centrumként működnek, az asztalt körül ülőket összetartják azzal, hogy lehet rajtuk írni, rajzolni, de ezt nem tudja mindenki megtenni. Az asztal gazdája, a „vendéglátó” folyamatosságot tud biztosítani az asztalok között ide-oda mozgó résztvevők számára: új személy bekapcsolódásakor röviden elmondja, hogy mire jutottak eddig, min volt vita, miben tudtak megegyezni, vagyis egy rövid helyzetképet ad.

Az eredeti elgondolás szerint a World Café keretein belül legalább három „kört” rendeznek a az asztaloknál folyó beszélgetésből, és ezt követi egy, az egész csoportra kiterjedő közös megbeszélés.

Egy ilyen kört „kreatív kör”-nek nevezek, mert ennek legfontosabb eleme a gondolkodás divergens módjának gyakorlása (lásd a Műhelymunka módszertan - Bevezető: a műhelymunka, a csoportos problémamegoldás és döntés általános jellemzői c. fejezetét), a korlátok felszabadítása, az ötletek kapujának szélesre tárása.

*A műhelymunka során ezt kicsit módosítva úgy alkalmazzuk, hogy egy kreatív „kört” egy közös integráló jellegű, kiégésítő gondolatokat illetve hiányokat felvető közös beszélgetés követi, ami után újabb kreatív kör következik, ahol a hiányokra is ki lehet térni, a korábbiakat ki lehet egészíteni. Fontos, hogy a közös megbeszélés során ne engedjünk teret semmilyen személyes kritikának, támadásnak! Alkalmazzuk a visszatükrözést illetve tükröztetést, ha úgy látjuk, hogy a konfliktust az okozza, hogy nem értik egymást pontosan!*

A World Café kialakított néhány irányelvet, amit nekünk is be kell tartani:

- Az adott körülmények között próbáljuk meg „otthonossá” tenni az asztalokhoz kapcsolódó helyeket (tegyünk oda poharakat, innivalót, esetleg apró süteményt).
- Legyen egy pontosan definiált cél. A műhelymunka során pl. ilyen cél a Stratégia kidolgozása, amit a „Mi kerüljön a stratégiába?” kérdéssel tudunk megfogalmazni.
- Derítsük fel a lényegi kérdéseket. Kérjük meg a résztvevőket, hogy jelöljenek meg néhány alapvető témát, amiket utána egy-egy asztalhoz tudunk majd rendelni, akár úgy, hogy a kérdés felvetőjéhez kapcsoljuk.
- Bátorítsuk, ösztönözzük a résztvevőket. Adjunk visszajelzéseket a hangulatra, a mozgásra, a haladásra vonatkozóan. Hívjuk fel a figyelmet arra, hogy a „vándorlás” lényegi eleme a módszernek, ez biztosítja a gondolatok pókhálószerű terjedését a csoportban.
- Kössük össze a különböző megközelítéseket. A facilitátor segítse a csoportot azzal, hogy a felfedezett összefüggésekre (az asztalok között) felhívja a figyelmet. (pl. „Érdekes, hogy ....-ék is ehhez kapcsolódva jutottak egy következtetésre!”) Ez segíti a csoportok közötti mozgást és a gondolatok diszperzióját.

- Hangsúlyozzuk, hogy nem csak szavakkal lehet „leírni” a gondolatokat, de rajzok is segíthetnek a csoport ön-kifejezésében. Egy kép sokszor többet mond ezer szónál! Tegyük színessé a munkát a szó szoros értelmében is!

## Előkészítés

Gondoskodjunk a terem megfelelő előkészítéséről. Helyezzük el úgy az asztalokat, hogy könnyen lehessen köztük mozogni, miközben minden asztalnál ülhessen 4-5 résztvevő.

Mutassuk be a World Café működésének szabályait. Kiemelten hívjuk fel a figyelmet a mozgás lehetőségére.

Ismertessük a World Café fő kérdését és kérjük, hogy tegyenek hozzá lényegi kérdéseket a résztvevők. Ezek alapján határozzuk meg az asztalok induló csoportjait. Minden asztalhoz kérjünk fel valakit „vendéglátónak”. A szaktanácsadók lehetnek vendéglátók, de ha kevesen vannak mindenképpen résztvevőket is fel kell kérjünk erre a feladatra.

Jelezzük a vendéglátók fő feladatát: érzelmileg és racionálisan is próbáljanak valódi vendéglátók lenni. Külön hangsúlyozzuk, hogy ha új „vendég” érkezik az asztalhoz, az ő bevonása és rövid tájékoztatása a helyzetről a vendéglátó feladata.

Kérjük meg a csoportot, hogy üljenek az asztalok köré és *tájékoztassuk őket a rendelkezésre álló időről illetve a folyamatról.* (Ha van elegendő időnk, legalább két kör lebonyolítását tervezzük be.)

***Ha létrehoztunk Murphy csoportot illetve választottunk érték-felelősöket, most hívjuk fel a figyelmet arra, hogy az ő szerepük némileg eltér a többiekétől és nekik mindenképpen vándorolni kell az asztalok között.***

1. Kreatív kör (külön asztaloknál folyó munkával): feladat meghatározása, idő (30-40 perc)
2. Közös megbeszélés, az első kör eredményeinek rövid bemutatása asztalonként, kérdések és hiányok megfogalmazása.
3. kreatív kör (ismét külön asztaloknál folyó munkával), feladat meghatározása (kiegészítések, korrekciók, 15-20 perc)
4. Közös döntés az elfogadásról

## Levezetés

Indítsuk el az időmérést és figyeljük az „asztalok” működését, alkalmazzuk a fenti leírásban szereplő visszajelzéseket (Bátorítsuk ..., Kössük össze ...) és tartassuk be a kommunikációs szabályokat, ne engedjünk személyes támadásokat az asztaloknál sem!

Az első kreatív kör vége előtt 5 perccel jelezzük az idő haladását. Az idő leteltével hívjuk össze az egész csoportot és bonyolítsuk le az integráló megbeszélést.

- Kérjük fel az asztalok vendéglátóit, hogy röviden ismertessék az eredményeket
- Kérjük a résztvevők kérdéseit illetve kiegészítés iránti igényét
- Külön kérdezzük meg a Murphy csoportot és az érték-felelősöket
- Adjunk lehetőséget rövid (egymondatos) reakciókra

Figyeljünk a közös megbeszélésre vonatkozóan fentebb jelzett szabályok betartására!

Határozzuk meg a második kör időtartamát és a feladatát: a kért korrekciók illetve kiegészítések végrehajtása. Jelezzük, hogy továbbra is van lehetőség mozgásra, vándorlásra.

## Lezárás

A második kör vége előtt 5 perccel jelezzük az idő haladását. Az idő leteltével hívjuk össze az egész csoportot és bonyolítunk le a végső megbeszélést.

Próbáljunk konszenzusra jutni a dokumentum megalkotott részeinek elfogadásáról, vagy alkalmazzunk NCM szavazást.

Ha van rá idő, kérjük a csoport visszajelzését a személyes tapasztalatokról!

Jelezzük vissza személyes benyomásainkat a csoportmunkáról, ismerjük el a csoport munkáját és köszönjük meg az aktív részvételt!

## Open Space

Az Open Space módszer Harrison Owen nevéhez fűződik, de valószínűleg már a beszéd megjelenése előtt is alkalmazták. Ahogyan nevéből is kiderül, a módszer kinyitja a teret (a problémák vagy a megoldások terét) és ezzel készíti a résztvevőket divergens gondolkodásra. A több szálon futó problémamegoldást vagy problémafeltárást a kisebb tematikus csoportok biztosítják, akik között folyamatos a mozgás. A módszer kicsit hasonlít a World Café-hoz, de itt nincs többkörös feldolgozás, viszont ez a módszer alkalmas a legnagyobb csoportméret kezelésére, akár extra méretű csoportokkal is dolgozhatunk. A facilitátor mozgatja a teljes csoportot, miközben a folyamatosan változó méretű kiscsoportokat a résztvevők közül kikerülő önkéntesek segítik. Szemben a World Café intim hangulatú beszélgetéseivel, itt éppen a nyílt tér adta nyitottság készíti a gondolatok folyamatos fejlesztésre a résztvevőket, miközben itt is megvalósul a gondolatok pókhálószerű terjedése. Ezt a módszert akár 1000 fős csoport esetében is alkalmazhatjuk

A módszer alkalmazása során első lépésben egy nagycsoportos megbeszélésen felvetjük azokat a témákat, amiket a továbbiakban feldolgoz a csoport. A műhelymunka során pl. a SWOT analízis, vagy a problématerkép elkészítésének első lépéseként alkalmazzuk az Open Space technikát, illetve a harmadik napon ezt a módszert használjuk a szélesebb közönség véleményének és javaslatainak megismerésére.

A módszer alkalmazása során néhány szabályra kell figyelniünk, illetve ezeket kell betartatnunk:

- A feldolgozáshoz jól körülhatárolt témákat kell kijelölni.
- A kiindulópontként használt kérdéseket illetve témákat a résztvevők vagy a facilitátor is felvetheti.
- Minden feleltetett témához egy témafelelőst jelölünk ki, aki lehet a téma felvetője is.
- Ha menetközben új téma merül fel, a facilitátorral egyeztetve felvetője új lapot nyithat. Ezt a szabályt nem alkalmazzuk meghatározott témájú információgyűjtés esetén (SWOT illetve problématerkép)
- Folyamatos mozgási lehetőséget kell biztosítani valamennyi résztvevőnek.
- A résztvevők javaslatait a résztvevők maguk rögzíthetik a az egyes témák lapjain.
- A témafelelősök nem korlátozhatják a résztvevőket, de nem odaillő témájú gondolat esetén javasolhatják, hogy a résztvevő másik témához helyezze el a gondolatait.
- A rögzített gondolatokhoz a többi résztvevő kérdéseket tehet fel, de nem vitathatja a gondolat felkerülését a lapra.
- Az információk feldolgozásának ideje korlátozott.
- Álljon rendelkezésre kellő mennyiségű öntapadós információs cédula

## Előkészítés

- Határozzuk meg a témákat a csoporttal közösen. Témákat a facilitátor és a résztvevők is felvethetnek.
- Válasszuk ki a témafelelősöket. A témák felvetői lehetnek témafelelősök is.
- Jelöljük ki a rendelkezésre álló termen belül a falívek helyét és helyezzük el azokat úgy, hogy kellően hozzáférhetőek legyenek mindenki számára.
- Kérjük meg a témafelelősöket, hogy az ívekre írják fel a témákat és a témákhoz tartozó esetleges kiegészítő kérdéseket.
- Határozzuk meg és jelentsük be a feldolgozáshoz rendelkezésre álló időt. Becsüljük meg a felmerülő gondolatok mennyiségét és a becslést jelentsük is be, mint várható eredményt.
- Indítsuk el az időmérést.

## Levezetés

A résztvevőket tájékoztassuk, hogy mindenki részese lesz az információgyűjtésnek illetve feldolgozásnak, amihez mindenki kööttségek nélkül teheti hozzá a saját gondolatait. Erre a célra használják fel az öntapadós cédulákat, hogy a felírt információkat könnyen tudjuk majd mozgatni. Kérjük a résztvevőket, hogy egy cédulára mindenki csak egy



gondolatot írjon fel! Mivel mindenki hallotta, hogy milyen fali ívek kerültek elhelyezésre, tetszőleges sorrendben bármelyikhez lehet gondolatokat hozzátenni. Javasoljuk, hogy járják körbe és figyeljék az információk áramlását. Bármikor lehet újabb gondolatokat hozzátenni bármelyik témához. Jelezzük, hogy hasznos, ha egy-egy új gondolatot megbeszélnek, de ez legfeljebb kiegészítő kérdések és a rá adott válaszok formájában történjen, ne minősítsék és ne vitassák a másik gondolatainak jogosságát. Kérjük a segítőtől is, hogy ezt a szabályt próbálják betartatni. Folyamatosan „legyünk jelen”, legyünk készen a felmerülő kérdések megválaszolására és a konfliktusok rendezésére. Bátorítsuk és biztassuk a résztvevőket, hívjuk fel figyelmüket a szabad mozgás lehetőségére.

### **Lezárás**

- Az idő letelte előtt 5 perccel jelezzük a még hátralévő időt.
- Az idő leteltével zárjuk le a feldolgozást.
- Kérjük a témafelelőseket, hogy foglalják össze a az adott témához érkezett információkat.
- Értékeljük a feldolgozásra került információk mennyiségét.
- Jelentsük be az információk további kezelésének illetve feldolgozásának módját.
- Alkalmazzunk konszenzusos vagy NCM szavazásos technikát a végeredmény értékelésére.

Az angolul Nominal Group Technique nevű eljárást Delbecq és Van de Ven az 1970-es évek elején fejlesztette ki, kiscsoportos döntések előkészítése és meghozatala támogatására. Az NCM módszer elnevezés a magyar fordítást tükrözi: Nominális (Névleges) Csoport Módszer. A névleges szó abból adódik, hogy a módszer keretében együtt dolgozó csoport tagjai között a munka bizonyos fázisaiban tiltva van a szóbeli kommunikáció, így csak névlegesen tükrözik a döntések a csoport véleményét. Az eredetileg 6 fázisból álló módszert kizárólag kisméretű, jellemzően 5-9 fős csoportokban alkalmazzák. A csoportmunka egy klasszikus kétfázisú brainstorminggal kezdődik, amit a létrejött teljes lista közös megvitatása követ. Ezután ún. előszavazás következik, amelynek során a résztvevők szembesülnek a csoport kialakult véleményével, amit közösen meg is beszélnek, végül ezt követi a végszavazás, a közös döntés meghozatala.

Az NCM-ben alkalmazott előszavazás a módszer egyik legfontosabb erőssége, de alkalmazása rendkívül időigényes. Az előszavazás elvileg alkalmazható lenne a műhelymunka során is, de a technikai feltételek hiánya miatt, nehezen megvalósítható. Az eredeti NCM módszer alkalmazásakor számítógépes szavazást tételre kell készíteni, ami azt jelenti, hogy minden résztvevő rendelkezésére kell álljon egy külön számítógép és megfelelő szoftver.

*Kisebbségi csoportokban megvalósítható az előszavazás öntapadós cédulákkal is, majd a kialakult végeredmény ismeretében rövid megbeszélés zajlik a csoporton belül (időkorláttal), vita nélkül, kizárólag a szempontok ismertetésével, amit a végszavazás követ. Ezt is öntapadós cédulákkal végezzük, úgy, hogy a cédulák megírásakor senki nem ismerheti a többiek döntését.*

Az NCM Szavazási technikái jelentik a jelen program számára a legfőbb adalékot.

A szavazási módokat úgy mutatjuk be, hogy egy-egy konkrét döntési helyzetben a facilitátor a helyzethez legjobban illeszkedő módszert tudja kiválasztani.

A MÓDSZER RÖVID LEÍRÁSA	IDŐIGÉNY	ELŐNY ÉS/VAGY KOCKÁZAT
<p><i>Fix számú pont elosztása a tételek között</i></p> <p>Minden résztvevő megadott számú ponttal rendelkezik, amit tetszőlegesen oszt el a tételek között. A pontokat egyenletesen is eloszthatja, de akár egyetlen tételhez is hozzárendelheti az összes pontot. Mivel a pontozást egymás döntéseinek ismerete nélkül kell mindenkinek elvégezni, mindenki egy saját lapon végzi el a pontozást, amit ezt követően vezet fel a közös memóriára.</p>	<p>Gyorsan lebonyolítható, a résztvevők párhuzamosan oszthatják a pontokat. A közös memóriára való felvezetés is párhuzamosan történhet.</p>	<p>Nagy esély van arra, hogy azonos pontszámok jönnek létre bizonyos tételek esetén.</p>
<p><i>Tételenkénti min-max pont meghatározása</i></p> <p>Minden résztvevő egy minimum-maximum közötti pontszámot rendelhet minden tételhez. A minimum pontszám ne legyen 0! Mindenki úgy hozza meg a döntését, hogy nem ismerheti a többiek által adott pontokat.</p>	<p>Időigényesebb módszer, bár a pontozás itt is párhuzamosan történhet. A pontösszesítés hosszabb ideig tart.</p>	<p>Matematikailag bizonyíthatóan a legkevésbé manipulálható módszer, a pontszámazonosság esélye alacsony</p>
<p><i>Rangsorolás</i></p> <p>Minden résztvevő minden tételt rangsorol 1-től a maximum tételig. Minden tételt rangsorolni kell. A többi résztvevő rangsorát senki nem ismerheti saját döntése meghozatalakor.</p>	<p>Aránylag lassú módszer, bár a párhuzamoság itt is működik.</p>	<p>A legnagyobb mértékben manipulálható módszer, a csoporttagok közötti minimális összebeszélés is erősen torzíthatja a végeredményt.</p>

A MÓDSZER RÖVID LEÍRÁSA	IDŐIGÉNY	ELŐNY ÉS/VAGY KOCKÁZAT
<p style="text-align: center;"><i>Egyszerű kiválasztás</i></p> <p>Minden résztvevő adott számú tételt jelölhet meg (általában 1-3 tételt), anélkül, hogy ezeket egymástól valamilyen módon megkülönböztetné.</p>	<p>A leggyorsabb szavazási technika.</p>	<p>Nagy esély van azonos pontszámok kialakulására. Nem biztosítja, hogy minden tétel besorolásra kerüljön. Manipulálható és érzelmileg nehezen kezelhető helyzeteket teremthet, ha vannak tételek, amik nem kapnak szavazatot.</p>

Célszerű, ha a műhelymunka során többféle szavazási technikát is használunk, így a résztvevők többféle szavazási technikát is megismernek.

## Előkészítés

A szavazás előkészítéseként a tréner ismerteti az adott szavazás szabályait. Felhívja a figyelmet a titkosság szerepére, utalva arra, hogy torzítja a végeredményt, ha befolyásolják egymást a résztvevők. Kiosztja vagy kiosztatja a szavazólapokat. Ha ez technikailag lehetséges, gyorsítja a szavazás lebonyolítását, ha a tételeket ki tudjuk nyomtatni minden résztvevő számára. A résztvevőket figyelmeztessük arra, hogy a szavazólapon adott szavazatokat nem módosíthatják a felírásakor. Elvileg alkalmazható módszer, ha mindenki egy másik résztvevő pontszámait viszi fel a tételek mellé, de a bizalmatlanság miatt ellenjavallt.

## Levezetés

Meghatározva a szavazólapok kitöltésére rendelkezésre álló időt a tréner elindítja a szavazást. A kitöltésre adott idő letelte után kérjük a résztvevőket, hogy szavazataikat (ragszám, pontszám, stb.) írják fel a közös memóriába a tételek mellé. Jelezzük, hogy a szavazatokon a felírásakor már nem lehet változtatni!

## Lezárás

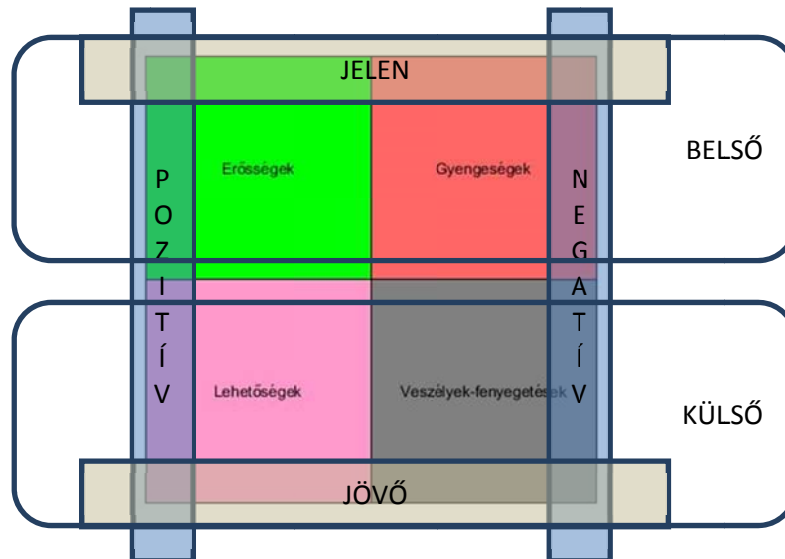
Állapítsuk meg a szavazás végeredményét és „hirdessük” ki.

## 5. Eljárások

### SWOT analízis<sup>2</sup>

A stratégiai tervezés egyik alapmódszere a SWOT elemzés. Minden stratégia kidolgozása során figyelemmel kell lenni a jelen helyzetre és a már beindult, akár számunkra pozitív akár negatív változási folyamatokra. A jelen helyzet két összetevője mi magunk vagyunk és a környezetünk.

A SWOT analízis egy mátrixot alkalmaz az ábrázoláshoz:



Vagyis a függőleges tengely az idő, a vízszintes tengely a hatás jellege. A függőleges tengelyen a hatás iránya is megjelenik: belső (a mi hatásunk a világra) és külső (a világ hatása ránk) formában.

A mátrix kitöltése tartalommal – ez a SWOT analízis lényege.

A SWOT elemzés készülhet teljesen általános formábanis, de célszerű összekapcsolni valamilyen jövőképpel, amit előtte meg kell alkotni. Ez lehet az a viszonyítási alap, amihez képest vizsgáljuk a jelen valóságát és környezetünkben végbemenő változásokat.

Készülhet egyéni alkotásként és csoportos munkával. Ez olyannyira igaz, hogy a SWOT analízis elkészíthető a településre, bármelyik résztvevő érintett csoportra, de akár a résztvevőkre egyénileg is!

A mátrix kitöltésének csoportos módszere többféle lehet:

- Negyedenként rendezhetünk brainstormingot (ez időigényes, de teljes körű, ugyanakkor kicsit unalmas, egyhangú)
- Alkalmazhatjuk a Word Cafét egy-egy asztalhoz rendelve az egyes negyedeket (ez nagyon időigényes, viszont nagyon alapos, részletes lehet)
- Használhatjuk az Open Space technikát fali ívekkel és a résztvevők által megírt cédulákkal (ez a leggyorsabb és leghatékonyabb)

Az egyes negyedek kitöltéséhez feltehetünk alapkérdéseket:

- **Erőségek (belső működésből, képességekből, ismeretekből, tapasztalatból, stb. származó):** miben vagyunk kiemelkedőek, hatékonyak, sikeresek, stb.
- **Gyengeségek (belső működésből, képességekből, ismeretekből, tapasztalatból, stb. származó):** miben kellene fejlődünk, miben szenvedünk gyakran vereséget, mit oldunk meg nehezen stb.
- **Lehetőségek (társadalmi, gazdasági, földrajzi, technikai,technológiai környezetből, illetve ezek tényleges vagy várható változásából származó származó):** milyen számunkra pozitív dolgok történhetnek vagy történnek, ami segíthet minket

<sup>2</sup> A fejezetben Dr. David Smawfield: SWOT analysis – an Important Tool for Strategic Planning c. írásának néhány gondolata is felhasználásra került (<http://www.davidsmawfield.com/assets/img/swot-analysis.pdf>)

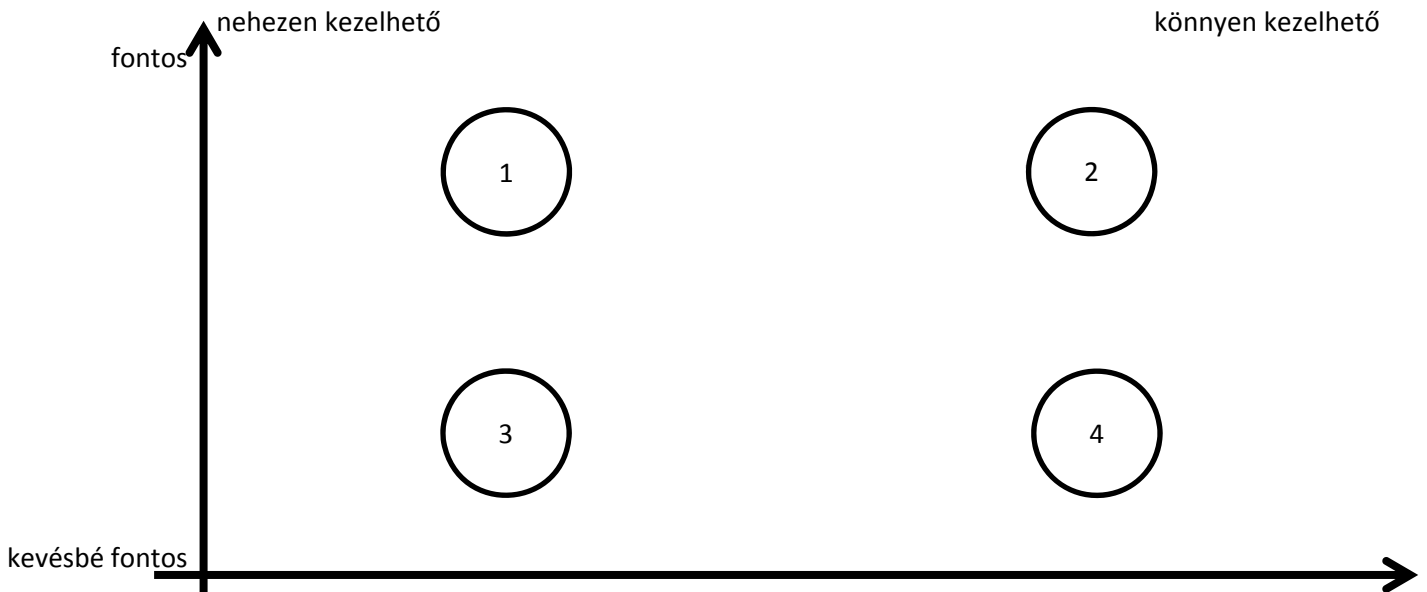
- **Veszélyek-fenyegetések (társadalmi, gazdasági, földrajzi, technikai,technológiai környezetből, illetve ezek tényleges vagy várható változásából származó):** milyen negatív változások jöhetnek, amik rontják a helyzetünket

Ezekhez a kérdésekhez hozzárendelhetjük a korábban megalkotott jövőkép kereteit (pl. ha a jövőkép az erősebb települési vonzerőről szól, akkor a Gyengeségekhez kapcsolódó lehetséges kérdés: miért hagyják itt a fiatalok a települést manapság?)

Az összegyűjtött információk tovább elemezhetők, illetve negyedenként fontosság szerint sorba rendezhetők. Ha elegendő idő áll rendelkezésre megpróbálhatjuk a konszenzus elérését. Ehhez alkalmazzuk az alábbi elemzési táblákat. (Mindig könnyebb a részletekben megállapodni, mint a végeredményben.)

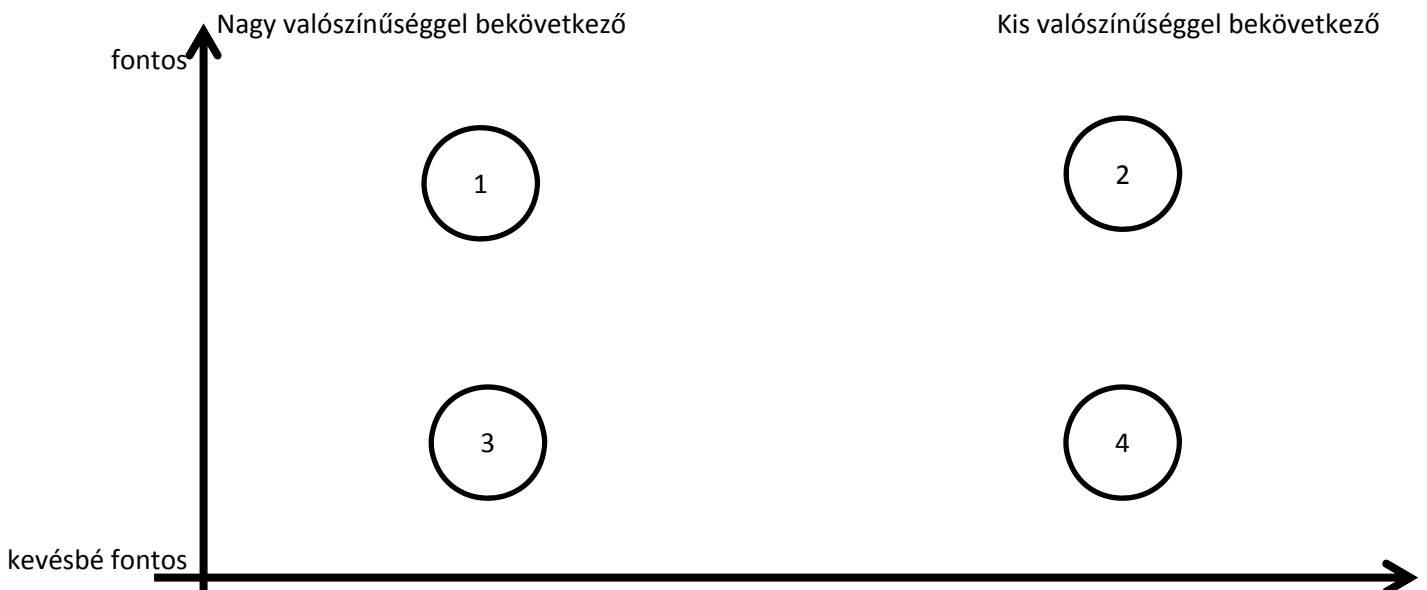
A gyengeségeket pl. két dimenzióban ábrázolhatjuk:

1. táblázat a SWOT Gyengeségek elemzési táblája



Hasonlóképpen a fenyegetések is ábrázolhatók :

2. táblázat A SWOT Fenyegetések elemzési táblája



Ezek az elemzések automatikusan létrehozzák a prioritási sorrendet, amiben előre meg is kell állapodni. Ha pl. a fontosságot tekintjük elsődlegesnek:

a **Gyengeségek** esetében a

- 1 a fontos és könnyen kezelhető
- 2 a fontos és nehezen kezelhető
- 3 a kevésbé fontos és könnyen kezelhető
- 4 a kevésbé fontos és nehezen kezelhető

jellemzők adják a fontossági sorrendet.

A **Fenyegetések** esetében a

- 1 fontos és nagy valószínűséggel bekövetkező
- 2 fontos és kis valószínűséggel bekövetkező
- 3 kevésbé fontos és nagy valószínűséggel bekövetkező
- 4 kevésbé fontos és kis valószínűséggel bekövetkező

jellemzők adhatják a fontossági sorrendet, vagyis azt a sorrendet, ami az adott jellemzőkkel való foglalkozás sorrendje.

Az **Erősségeket** és a **Lehetőségeket** ugyanabban a két dimenzióban tudjuk elemezni. (3. táblázat)

Mind az Erősségek mind a Lehetőségek esetén eldönthetjük, hogy az előnyt vagy a kiaknázhatóságot tekintjük elsődlegesnek. Ha pl. kiaknázhatóság az elsődleges szempont, a következő prioritási sort lehet felállítani.

1 jelentős előnyt biztosító könnyen kiaknázható

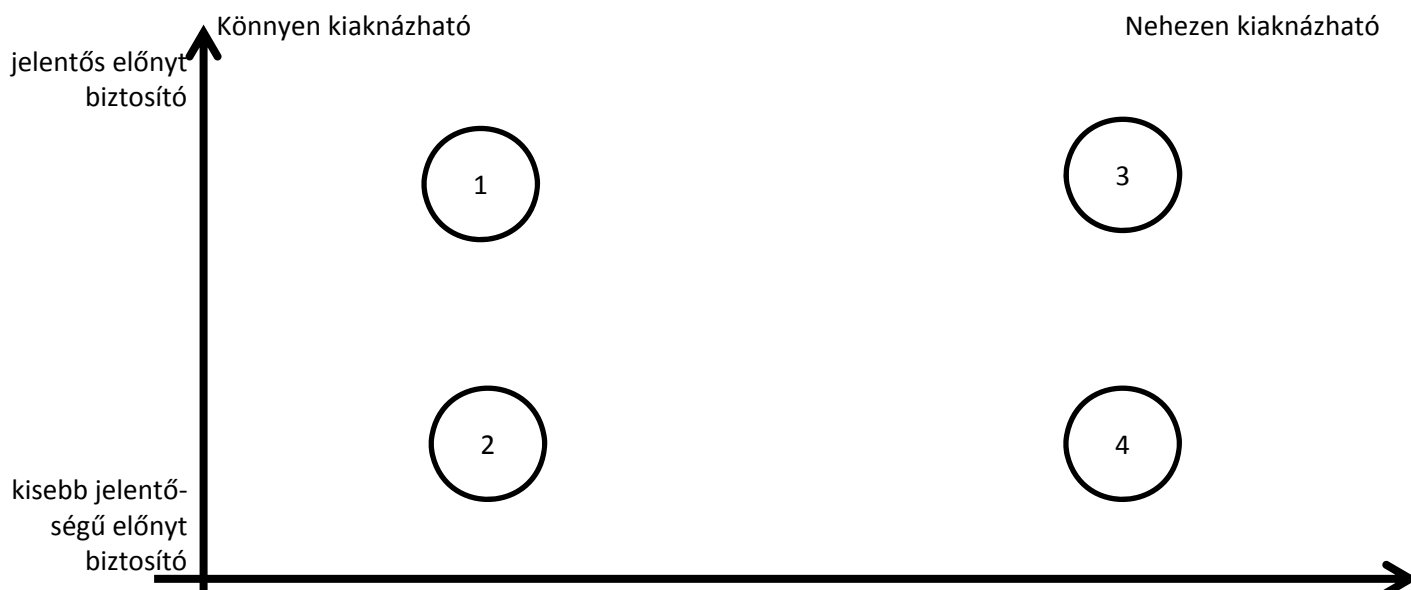
2 kisebb jelentőségű előnyt biztosító könnyen kiaknázható

3 jelentős előnyt biztosító nehezen kiaknázható

4 kisebb jelentőségű előnyt biztosító nehezen kiaknázható

A táblákban való elhelyezés jó esélyt ad a konszenzus elérésére, de időigényes. Ha nem áll rendelkezésre elegendő idő, a legegyszerűbb NCM szavazással is létrehozhatók a sorrendek, amik a problémaeltár alapját fogják képezni.

3. táblázat Erősségek és Lehetőségek elemző táblája



Látnunk kell, hogy a negatívumok (Gyengeségek és Fenygetések) esetén a fontossági sorrend azt tükrözi, hogy melyik problémával kell először, melyikkel másodszor stb. foglalkozni, vagyis mely problémákat kell először, másodszor stb. megoldani. A pozitívumok esetében a fontossági sorrend azt mutatja fel, hogy milyen sorrendben érdemes felhasználni a pozitívumokat, vagyis mit érdemes először, másodszor stb. kidolgozni és alkalmazni.

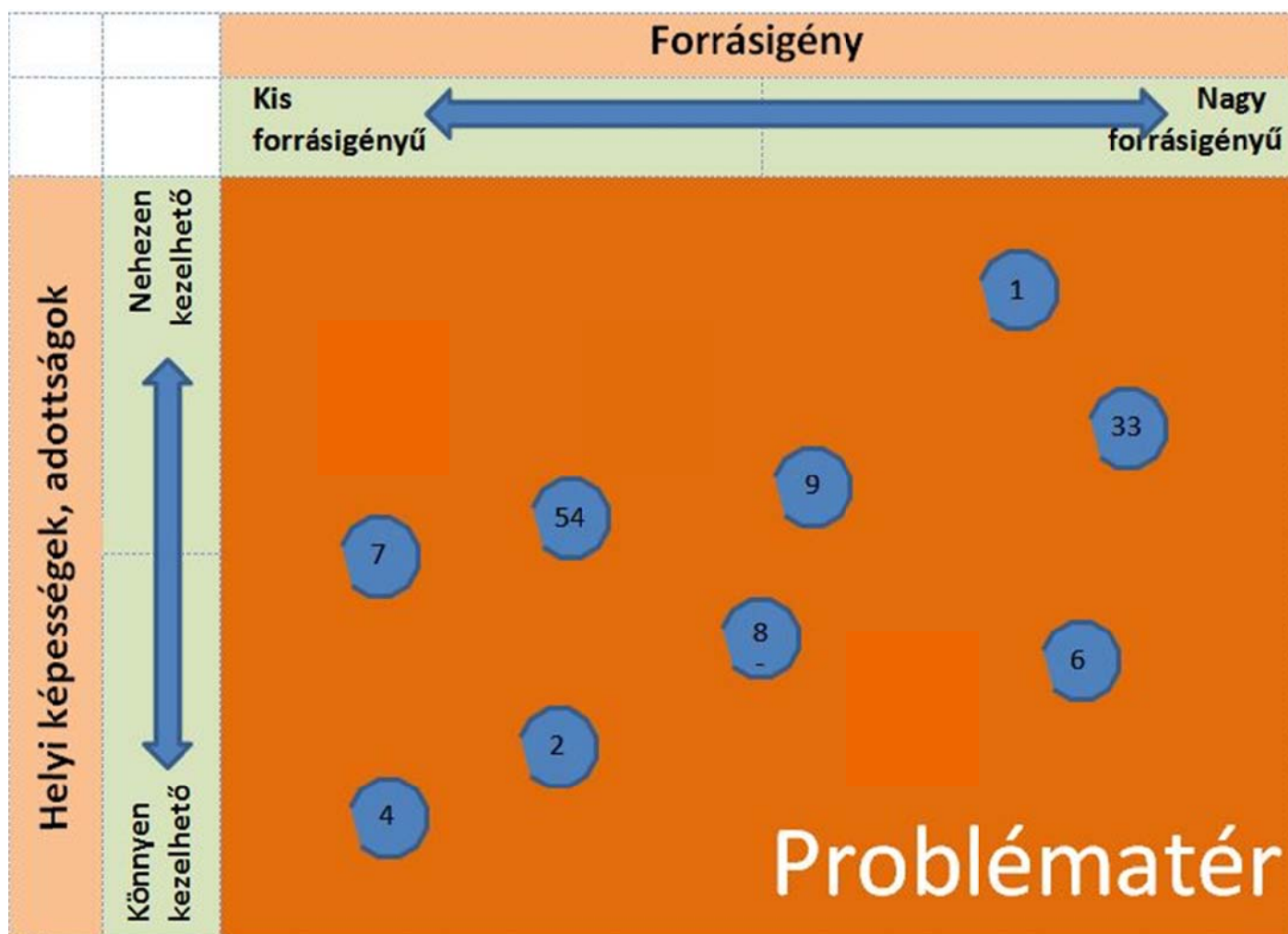
## Problématérképezés

A problémák felmérése a stratégiai tervezés integráns részét képezi. A problémák felmérése több lépéses feladat. Első lépésként a problémákat rendezetlen halmazba gyűjthetjük. A problémák összegyűjtése egyéni és csoportos feladatként is megoldható.

Csoportos problémagyűjtés esetén két megoldás javasolható:

- Brainstorming (lásd a részletes leírást)
  - A brain storming alapkérdése: „Mi stratégia elképzelések megvalósításának útjában álló legfontosabb probléma?”
  - A módszer alkalmazásának előnye: egyszerű, a feltételek könnyen megteremthetők, könnyen felügyelhető, kézben tartható.
  - A módszer alkalmazásának hátránya: nagyobb létszám (10-12 fő felett) esetén elhúzódó, unalmasá válik, érdektelenségbe megy, mert a résztvevők ritkán jutnak szóhoz, a sor végén lévőknek alig van esélye arra, hogy újat mondjanak.
- Open Space technika (lásd a részletes leírást)
  - Az Open Space technika alapkérdése ugyanaz: „Mi stratégia elképzelések megvalósításának útjában álló legfontosabb probléma?”
  - Az Open Space esetében azonban az alapkérdést további rész kérdésekre bonthatjuk (pl.:
    - Milyen problémák akadályozzák az erősségeink kiaknázását?
    - Milyen problémák miatt nem tudunk élni a lehetőségeinkkel?
    - Milyen problémák miatt nem tudjuk leküzdeni a gyengeségeinket?
    - Milyen problémák miatt nem tudjuk kivédeni a veszélyeket és fenygetéseket?)
  - A módszer alkalmazásának előnye: a párhuzamosság miatt gyorsabb lebonyolítás több résztvevő esetén is, mozgalmas, látványos megoldás, ami automatikusan strukturáltabb végeredményt is ad.
  - A módszer alkalmazásának hátránya: csak megfelelő helyen alkalmazható, ahol a résztvevők nem akadályozzák egymást, nagy odafigyelést igényel a trénerrel, fegyelmezetlenebb csoportok esetén könnyen „szétesik”.

4. táblázat Helyi közösségi problématerkép (forrás: Gáspár Máttyás)



Miután valamelyik módszerrel (brainstroming, Open Space) létrehoztuk a problémahalmazt, az elemeket rendeznünk kell. A rendezés végső célja a problémák fontossági sorrendbe történő sorolását jelenti.

- A témafelelősök segítségével az egész csoport megismerkedik a teljes problémahalmazzal.
- Ha van elegendő idő a konszenzusteremtésre, akkor
  - Állapodjunk meg **előre**, hogy a következő térkép (5. táblázat Helyi közösségi problématerkép) négy negyede milyen sorrendet ad, vagyis a forrásigényt vagy a kezelhetőséget tekintjük elsődlegesnek. (pl. ha a forrásigényt tesszük fő szemponttá: 1. Könnyen kezelhető, kis forrásigényű, 2. Nehezen kezelhető, kis forrásigényű, 3. Könnyen kezelhető, nagy forrásigényű, 4. Nehezen kezelhető, nagy forrásigényű lesz a sorrend.)
  - a következő térképen helyezük el a problémákat (a számok a problémák azonosítói, a valóságban ezek a probléma leíró cédulák lehetnek!). Ez valószínűleg megkönnyíti a konszenzus létrejöttét, mert részletekre bontja a megítélést. Ha egy-egy tételnél nem sikerül konszenzusra jutni a térképi helyet illetően, az adott tételről szavaztathatunk is.
  - A térképen történt elhelyezést követően a sorrend az előzetes megállapodás szerint alakul. Ha a negyedeken belül is fontosnak látszik a sorrend megállapítása, az vagy konszenzussal, vagy valamelyik NCM szavazással jöhet létre. Mivel a sorrendiség alapvető eleme a negyedek besorolása volt, a negyedeken belüli szavazásra egy egyszerű módszert is választhatunk.
  - Ezt követően töltjük ki az 5. táblázat A problémák összefoglaló táblázata 2. és 3. Oszlopát.



- Ha kevés idő áll rendelkezésünkre, akkor a legegyszerűbb módszer valamelyik NCM szavazási technika alkalmazása a témák összességében. Vagyis nem témánként, hanem összességében kell eldönteni a fontossági sorrendet. (A résztvevők szavazatukat a az egyes tételek mellé helyezik el, függetlenül attól, hogy melyik témához tartozik az adott tétel.)
  - A szavazást követően a problémák kialakult rangsorának megfelelően töltsük ki a következő táblázat 2. és 3. oszlopát:

5. táblázat PROBLÉMALELTÁR: A problémák összefoglaló táblázata (forrás: Király Ferenc: Teleház menedzserképzés<sup>3</sup>)

1 sorszám	2 Mit kell megoldani? A probléma rövid leírása	3 Ki? Kinek a feladata a megoldás?	4 Kikkel? Kik érdekeltek még a megoldásban?	5 Mikor? Milyen időtávon belül oldható meg?	6 Mennyiért? Mit kell figyelembe venni?
1.					
2.					

## Stakeholder analízis

Az érintettek elemzésének alapvető célja egy olyan szervezeti és személyi stratégiai viszonyrendszer-térkép kidolgozása, amelyben megjelenik az érintettek és az általuk leginkább befolyásolható ügyek közötti kapcsolatrendszer.<sup>4</sup> Bármilyen szervezetben létrejövő változás, fejlesztés esetén alapvető fontosságú azoknak a szervezeti és személyi kapcsolatoknak a feltárása, amelyek befolyással lehetnek a változásra, illetve amelyekre befolyást gyakorol a változás. Az érintettek elemzése során ezeket a szervezeteket és személyeket tekintjük „érintetteknek” (stakeholder). Az érintettek tehát azonosítható befolyással (hatalommal) rendelkeznek, sajátos érdekeik és céljaik vannak, amiket a változások során megpróbálnak érvényesíteni. A változások e célok elérését támogathatják, gyengíthetik, vagy közömbösek lehetnek ebből a szempontból.

A stakeholder analízis során meghatározható, hogy az egyes csoportok várhatóan miként próbálják majd a változást befolyásolni és kidolgozható egy stratégiai és taktikai eszköztár, amivel ezekre a csoportokra úgy hatunk, hogy befolyásukat a változás érdekében fejtsék ki. Vagyis a várhatóan ellenálló csoportok támogatóvá, de legalább semlegesé váljanak, a semlegesek támogatóvá, stb.

Az érintettek elemzésében három alapvető lépést szoktak követni:

- „Meghatározni a fő érintetteket és az érdekeltségük mibenlétét.
- Felmérni az egyes stakeholderek által gyakorolt hatás mértékét, szintjét és irányát.
- Meghatározni azt, hogy miként tudjuk módosítani a számunkra „nem megfelelő helyen” levő stakeholderek velünk kapcsolatos pozícióját, és hogyan lehet a legjobban felhasználni őket céljaink eléréséhez.”<sup>5</sup>

A műhelymunka során több ponton is felmerülhet az érintettek elemzése. Az eljárás alapjában véve azonos, de kiterjedése és hatása a műhelymunka előkészítésekor a legjelentősebb: itt határozzuk meg azokat a csoportokat és sze-

<sup>3</sup> Király Ferenc: Teleház menedzserképzés, Magyar Teleházak és e-Magyarország Pontok Szövetsége Egyesület, Székesfehérvár, 2009

<sup>4</sup> Dr. Fenyvesi Éva (é.n.): ARIADNE, vezérfonal a szociális gazdaságban tevékenykedő menedzsereknek, előadás (letöltve 2014.06.20):

[http://www.google.hu/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CB4QFjAA&url=http%3A%2F%2Ffevita-trening.hu%2F%3Fdownload%3Dstakeholder\\_analizis.pdf&ei=452IU9uBG-3X7Abv7ICIBQ&usg=AFQjCNH6Q\\_9fZjqBesQdgn88GVTn91ajAg](http://www.google.hu/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CB4QFjAA&url=http%3A%2F%2Ffevita-trening.hu%2F%3Fdownload%3Dstakeholder_analizis.pdf&ei=452IU9uBG-3X7Abv7ICIBQ&usg=AFQjCNH6Q_9fZjqBesQdgn88GVTn91ajAg)

<sup>5</sup> i.m.

mélyeket, akikkel a műhelymunkát elindítjuk.

1. Az érintettek elemzésének első lépéseként az elemzési munkában résztvevők egy brainstorming keretében meghatározzák azokat a csoportokat és személyeket, akik az adott változásban érintettek tekinthetők<sup>6</sup>
2. A brainstorming kérdése: „Kik azok a csoportok és személyek, akiket egy ..... területén végbe-  
menő változás pozitívan vagy negatívan érint?” Annak függvényében, hogy milyen területen alkotunk stratégiát fogalmazzuk meg a kérdést. (pl. közösségfejlesztési, gazdaságfejlesztési, stb.) A brainstorming lebonyolításához lásd a Brainstorming c. fejezetet.
3. Az eredménylista alapján kitöltjük az 6. táblázat Az érintettek elemzési táblája c. táblázat első oszlopát.
4. A csoport közösen meghatározza az egyes érintettek érintettségét illetve érdekeltségét, választ adva a „Mit szeretnének elérni a változással kapcsolatban? Mit várnak a változástól?” az adott csoportok illetve személyek.
5. Az elemzési fázisban választ keresünk azokra a kérdésekre, amelyek meghatározzák az érintettek kiinduló pozícióját a változásban. A kérdések, amelyekre választ keresünk (5. Táblázat:Elemzési kérdések):

5. táblázat Elemzési kérdések

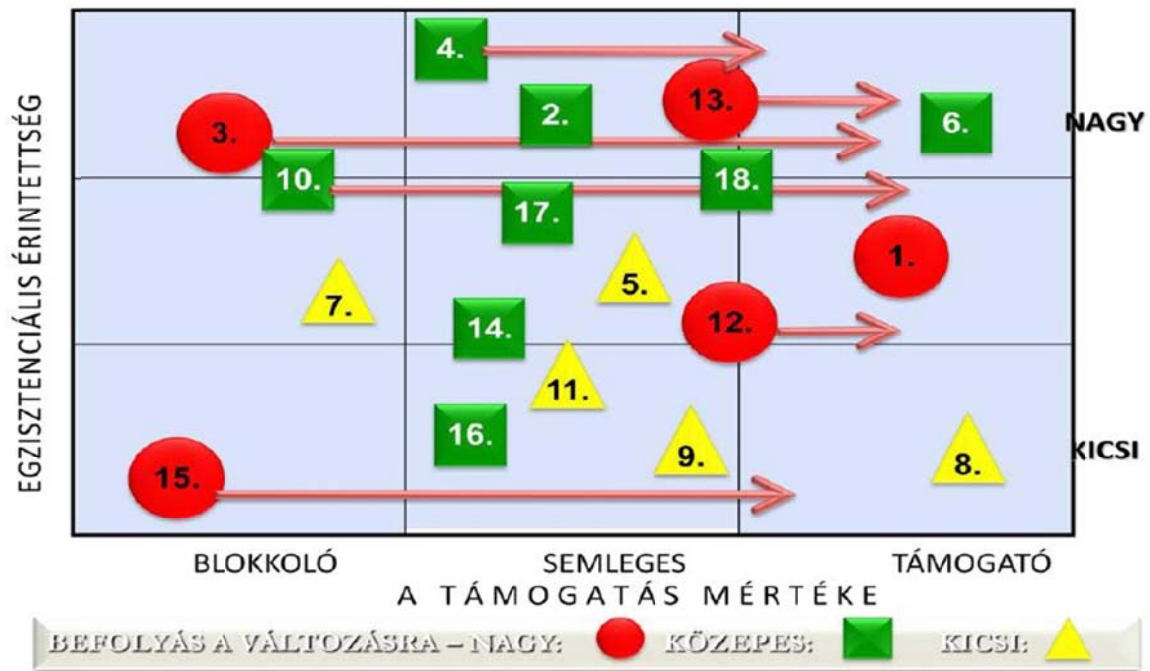
ELEMZÉSI KÉRDÉS	A VÁLASZOK TARTALMA	MÓDSZER
Mit kaphatnánk tőlük a programban?	A kérdés arra irányul, hogy miért fontos számunkra az adott csoport vagy személy. Mire szeretnénk használni a befolyásukat? A kérdésre adott válasz első sorban a követendő stratégia szempontjából lesz fontos. Vagyis, hogy milyen pozícióba szeretnénk átvinni az érintetteket a változás során illetve előtt.	A kérdés megválaszolásához gyors brainstormingot alkalmazhatunk, hangsúlyozva hogy egzakt válaszokat kérünk a kérdésre. Ha sok választ kapunk, alkalmazzunk valamilyen egyszerű szavazást a legfontosabb jellemzők kiválasztására.
Miből származik és mekkora a befolyásuk?	A szociológiai értelemben vett hatalom forrása és mértéke a kérdés lényege. A befolyás megítélésben nagyon sok szubjektivitás jelenhet meg, amiket célszerű kiküszöbölni. Vegyük észre az előítéletekből származó megállapításokat, próbáljuk objektívvá tenni az elemzést.	Strukturált csoportvita során keressük a választ. Korlátozzuk a válaszok időtartamát és a résztvevőnkénti hozzászólások számát. Célszerű, ha azt kérjük, hogy a válaszok tartalmazzanak egy-egy példát a megállapítás igazolására. A csoport jusson egyetértésre a közös választ illetően.
Mennyire fontos számunkra a változás	A kérdés arra irányul, hogy mennyire befolyásolhatók az adott érintettek a változás esetleges előnyeivel.	Strukturált csoportvita során keressük a választ. Korlátozzuk a válaszok időtartamát és a résztvevőnkénti hozzászólások számát. Célszerű, ha azt kérjük, hogy a válaszok tartalmazzanak egy-egy példát a megállapítás igazolására. A csoport jusson egyetértésre a közös választ illetően.
Várható hatásuk a változásra? (Akadályozzák, semlegesek, támogatják)	Az adott érintettek változással kapcsolatosan feltételezhető beállítódása, várhatóan akadályozni próbálják, semlegesek maradnak vagy támogatják.	Strukturált csoportvita során keressük a választ. Korlátozzuk a válaszok időtartamát és a résztvevőnkénti hozzászólások számát. Célszerű, ha azt kérjük, hogy a válaszok tartalmazzanak egy-egy példát a megállapítás igazolására. A csoport jusson egyetértésre a közös választ illetően.

<sup>6</sup> Szamadó Róza Inkluzív önkormányzat. Önkormányzati szaktanácsadók képzése, Nemzeti Közzolgálati Egyetem 2014 (ÁROP-2.2.22-2013-2013-0001 "Képzés a konvergencia régiókban lévő önkormányzatoknak"), p.83-87

6. Az érintettek elemzésének befejező lépése az érintettek stratégiai térképének (1. ábra) kidolgozása, amihez a 6. táblázat utolsó két oszlopa ad segítséget. Itt tervezhetjük meg azt, hogy a változás során az adott csoportot vagy személyt milyen pozícióba (a pozíció jelen esetben a támogató vagy a semleges álláspontot jelenti, hiszen nyilván nem célunk valakit akadályozó erővé tenni) szeretnénk mozdítani és ennek érdekében milyen akciókat tervezünk végrehajtani. Az ellenállás kezelését célzó taktikai akciókról Számadó Róza már idézett egyetemi jegyzetének 86.-87. oldalán olvashatunk. (lásd a 10. lábjegyzet)
7. A kommunikáció megtervezésekor vegyük figyelembe a Műhelymunka módszertan Az érintettek bevonásának és a közönség tájékoztatásának kommunikációs technikái c. fejezetét!

6. táblázat Az érintettek elemzési táblája (a két idézett mű ötletei alapján)

Az érintett csoportok és személyek leírása	Az érintettek érdekeltsége	Elemzési szempontok				Elvárt pozíció a változás közben	Akció-terv
		A program előkészítésében/ végrehajtásában betölthető szerep- elvárás	Befolyás forrása és mértéke (kicsi, közepes, nagy)	Az érintettség mértéke (kicsi, közepes, nagy)	Befolyás iránya a változásra		
Kik illetve ki érintett a változásokban?	Mit szeretnének elérni a változással kapcsolatban? Mit várnak a változástól?	Mit kaphatnánk tőlük a programban?	Miből származik és mekkora a befolyásuk?	Mennyire fontos számukra a változás?	Várható hatásuk a változásra? (Akadályozók, semlegesek, támogatók)	Milyen magatartást várnunk tőlük?	Mit kell tenni azért, hogy a számunkra megfelelő magatartást kapjuk



## 8. Fogalomtár

**Közös memória** (közös jegyzet): a csoportmunka során minden résztvevő számára egyformán látható és hozzáférhető vizuális információtár. Lényege a közös kezelés: mindenkinek jogában áll javaslatot tenni arra, hogy valamilyen információ felkerüljön a közös memóriába, amit így mindenki ellenőrizhet. Alkalmazásával elkerülhető a saját jegyzetek esetleges torzítása vagy részlegessége. A közös memória olyan dokumentuma a közös munkának, amit nem helyettesíthet semmilyen technikai eszköz, beleértve a hang és video felvételeket, mert a közös memória folyamatos és azonos információforrás és folyamatos kontroll lehetőség mindenki számára. (Forrás: Michael Doyle & David Strauss: How to Make Meetings Work?, Jove Books New York, 1982)

**Facilitátor:** az a személy, aki csoportos problémamegoldás, döntéshozatal stb. esetén segíti a csoport munkáját. Célja a csoporton belüli konfliktusok hatékony kezelésének támogatása, a kártékony konfliktusok elkerülése feltételeinek megteremtése.

**Tréner:** a csoportos fejlesztési módszerek széles körét, andragógiai, pszichológiai, módszertani ismereteket alkalmazni képes felnőttképzési szakember, aki birtokában van az általa vezetett tréningek vagy workshopok tartamát képező tudományos háttérnek is. (Dr. Poór Ferenc: A tréner és a tréningvezető, HR Portál, 2007. <http://www.hrportal.hu/hr/a-trener-es-a-treningvezeto-20070511.html>)

**Workshop (műhelymunka):** problémamegoldásra, döntéshozatalra, információ feltárásra alkalmazott, csoportmunkára épülő „technológia”. Tréning gyakorlatok, csoportos munkamódszerek, döntés előkészítő és döntéshozatali eljárások alkotják a vázát. Általában erre kiképzett szakember vezeti (pl. tréner). Résztvevői létszáma széles korlátok között mozog, 4-től akár 1000 főig is terjedhet.

**Tréning gyakorlat:** tréningeken vagy workshopokon alkalmazható tevékenység, amelynek célja a részvételen alapuló tanulás (learning by doing). Strukturált gyakorlatoknak is szokták nevezni, de a tréning játék elnevezés is reális, ha figyelembe vesszük, hogy gyakran valóban játékos formában mutatnak be valamilyen szituációt vagy viselkedést.

**Stakeholder analízis** (Érintett elemzés): a stratégiai és/vagy marketing tervezésben, változásmenedzsmentben alkalmazott technika, egy adott vagy feltételezett változás érintettjeinek meghatározására és a velük való kommunikáció kialakítására.

## 9. Tárgymutató

- A labda útja, 4, 31, 55  
Brainstorming, 4, 10, 29, 49, 58, 72, 75  
csoport, 10, 26, 38, 51, 62, 65, 67  
Csőbomba, 4, 54  
divergens, 62, 65  
Dobjuk a labdát, 4, 52  
döntés, 35, 67  
előkészítő megbeszélésen, 6, 7  
előszavazás, 28, 67  
elvárás, 76  
érintett, 76  
értékfelelősök, 3, 26, 30, 32, 33, 38, 40, 41, 42  
facilitátor, 62, 65  
**Facilitátor**, 77  
folyamat, 8, 9, 10, 26, 38, 51, 60  
Három tény, 52  
kommunikáció, 67  
közös, 10, 13, 62, 67  
Közös memória, 77  
Közös mese, 4, 52  
kreatív, 62  
Levezetés, 4, 61, 63, 66, 68  
Lovacska történet, 4, 56  
Murphy-csoport, 3, 31, 33, 38, 42  
műhelymunka, 26, 38, 51  
NCM, 4, 7, 15, 18, 22, 28, 29, 36, 45, 49, 62, 64, 66, 67, 71, 73, 74  
Open Space, 4, 8, 17, 46, 47, 48, 65, 69, 72, 73  
önkormányzat, 75  
pályázat (x-y), 4, 53  
Problématérképezés, 5, 22, 23, 72  
Puzzle, 51  
résztevők, 7, 8, 9, 11, 12, 14, 15, 17, 18, 20, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 34, 37, 39, 43, 46, 49, 50, 51, 52, 54, 58, 60, 62, 63, 65, 67, 68, 69, 72, 74, 75  
**Stakeholder analízis**, 5, 23, 24, 74, 78  
SWOT, 2, 4, 8, 15, 17, 18, 20, 21, 22, 25, 26, 32, 41, 65, 69, 70  
szabály, 10, 62  
Szavazási technikái, 67  
szerep, 76  
szerepek, 62  
témafelelősök, 17, 20, 46, 47, 65, 73  
terv, 76  
tréner, 10  
Visszatükrözés gyakorlat, 4, 52  
World Café, 62, 65