

Módszertani útmutató
a stratégiaalkotó műhelymunkák lebonyolításához

Készítette: Göndör András

Tartalomjegyzék

| | |
|--|----|
| 1. A Helyi Közösségi Akadémia stratégia-alkotó program modellje..... | 6 |
| 2. A résztvevők bevonása, kommunikáció | 6 |
| Társadalmi részvétel..... | 6 |
| Célcsoport..... | 9 |
| Bevonás, kommunikáció..... | 9 |
| Az 1. Műhelymunka résztvevői; érintettek bevonása, kommunikáció | 10 |
| A 2. Műhelymunka résztvevői; érintettek bevonása, kommunikáció..... | 11 |
| A 3. Műhely-munka résztvevői, az érintettek bevonása, kommunikáció | 11 |
| Bevonás: a kommunikáción túl | 12 |
| 3. A műhelymunkák vezető szerepei..... | 12 |
| A facilitátor (tréner) szerepe | 13 |
| A szaktanácsadók szerepe | 13 |
| 4. Részletes módszertani útmutató a műhelymunkához..... | 14 |
| Bevezető: a műhelymunka, a csoportos problémamegoldás és döntés általános jellemzői..... | 14 |
| A műhelymunka vezetése | 17 |
| A műhelymunka előkészítése..... | 17 |
| A helyszín kiválasztásának szempontjai | 18 |
| A helyszín elrendezése | 19 |
| A szükséges eszközök | 19 |
| A csoportközi viszonyok és csoportmunka tapasztalatok, stratégiával kapcsolatos ismeretek előzetes felmérése | 20 |
| A műhelymunka előkészítő megbeszélés..... | 20 |
| Az előzetes elemzések áttekintése..... | 20 |
| Az érintettek elemzése a meghívottak körének meghatározásához | 20 |
| A bevonáshoz szükséges kommunikációs szerepek meghatározása | 21 |
| A műhelymunka időpontok és a helyszín meghatározása | 21 |
| Az érintettek bevonásának és a közönség tájékoztatásának kommunikációs technikái | 21 |
| A kommunikáció célja..... | 22 |
| Ki? | 23 |
| Kinek? | 23 |
| Mit (mondjon)? | 24 |
| Hogyan (mondja)? | 26 |
| Milyen csatornán keresztül? | 26 |

| | |
|---|----|
| A közös stratégia-alkotás 11 pontja | 27 |
| A műhelymunka részletes módszertani útmutatója | 28 |
| 1. nap..... | 28 |
| 1. modul: a csoportmunka beindítása..... | 29 |
| 1. lépés: a trénerek és szaktanácsadók bemutatkozása, a háromnapos folyamat rövid ismertetése..... | 30 |
| 2. lépés: a szabályok elfogadtatása | 30 |
| 3. lépés: a csoporttagok bemutatkozása..... | 31 |
| 4. lépés: a csoportok bemutatkozása | 31 |
| 5. lépés: kommunikációs szabályok a műhelymunka során (az erőszakmentes kommunikáció szabályai) | 32 |
| 2. modul: kell egy közös vízió | 32 |
| 1. lépés: A jövő „képes” forgatókönyve | 33 |
| 2. lépés: a forgatókönyvek bemutatása | 34 |
| 3. lépés: A közös jövő elemeinek összeillesztése | 34 |
| 3. modul: a jelenlegi helyzet elemzése – SWOT analízis | 34 |
| 1. lépés: nyílt tér – információgyűjtés másképpen | 34 |
| 2. lépés: feldolgozás, döntés: a SWOT elemzés összegzése..... | 35 |
| 4. modul A verzió: a jelenlegi helyzet elemzése – készítsünk problématérképet..... | 36 |
| 1. lépés: a problémák összegyűjtése | 36 |
| 2. lépés: problématérkép megalkotása | 37 |
| 3. lépés: a problémák fontossági sorrendjének létrehozása..... | 37 |
| 4. lépés: további érintett csoportok és a feladatok meghatározása..... | 37 |
| 4. modul B verzió: az érintettek elemzése | 38 |
| 1.lépés: az érintettek és érdekeltységük meghatározása | 39 |
| 2.lépés: az érintettek csoportosítása, befolyásuk mértékének és előjelének megállapítása | 39 |
| 3.lépés: az érintettekkel kapcsolatos stratégiai térkép kidolgozása | 40 |
| 5. modul: az első nap zárása | 40 |
| 1. lépés: a feladatok és felelősök felidézése | 41 |
| 2. lépés: a nap összegzése | 41 |
| Az 1. műhelymunka tréneri dokumentálása | 42 |
| Széleskörű tájékoztatás az 1. műhelymunka napról | 42 |
| Szerkesztőbizottsági munka: az 1. műhelymunka nap dokumentumainak pontos megszövegezése..... | 42 |

| | |
|--|----|
| További érintettek meghívása..... | 42 |
| 2. nap..... | 43 |
| 1. modul: napindító | 43 |
| 1. lépés: a mai nap programja | 43 |
| 2. lépés: „szellemidézés” | 44 |
| 2. modul: értékdeklaráció | 44 |
| 1. lépés: készítsünk értéklisát képviseleti csoportonként (Hagyjuk ki ezt a lépést, ha rendelkezünk kész értékdeklarációval!)..... | 45 |
| 2. lépés (alternatív): értékdeklaráció készítése (Hagyjuk ki ezt a lépést, ha rendelkezünk kész értékdeklarációval!)..... | 45 |
| 3.lépés: létező értékdeklaráció értelmezése (Hagyjuk ki ezt a lépést, ha az előző lépésekben elkészült az értékdeklaráció!) | 45 |
| 4. lépés: „értékfelelősök” választása..... | 45 |
| 3.modul: építsünk stratégiát | 45 |
| 1.lépés: próbáljuk ki a konszenzust (ez a lépés kihagyható, ha a korábbiakban ezt már megtettük)..... | 46 |
| 2.lépés: az ördög ügyvédje – egy „Murphy-csoport” létrehozása | 46 |
| 3. lépés: a feldolgozandó területek kiválasztása és csoportokhoz rendelése..... | 47 |
| 4.lépés: a stratégia kidolgozása..... | 47 |
| 5.lépés: a stratégia bemutatásának megtervezése, a bemutatás szerepeinek kialakítása... .. | 48 |
| 6.lépés: a stratégia bemutatása – prezentációk a csoportnak..... | 48 |
| 7.lépés: közös konzultáció a prezentációkról..... | 48 |
| 8.lépés: a 4.-5.-6.-7. lépések megismétlése (idő hiányában ez a lépés elhagyható) | 48 |
| 4. modul: a döntés..... | 48 |
| 1.lépés: közös döntés a stratégia elfogadásáról | 49 |
| 2.lépés: döntés a szerkesztőbizottság létrehozásáról..... | 49 |
| 3.lépés: a tájékoztatásra meghívottak jegyzékének összeállítása | 49 |
| 4.lépés: a nap zárása | 49 |
| A 2. műhelymunka tréneri dokumentálása..... | 50 |
| Széleskörű tájékoztatás a 2. műhelymunka napról..... | 50 |
| Szerkesztőbizottsági munka: a 2. műhelymunka nap dokumentumainak pontos megszövegezése | 50 |
| A 3. műhelymunka széleskörű meghívásainak lebonyolítása | 50 |
| 3. nap..... | 51 |
| 1.modul: napindító | 52 |

| | |
|--|----|
| 1.lépés: a nap programja..... | 52 |
| 2.lépés: „szellemidézés” | 52 |
| 2.modul: program lesz a tervből | 53 |
| 1.lépés: a szerkesztett terv elfogadása | 53 |
| 2. lépés: a feldolgozandó területek kiválasztása és csoportokhoz rendelése..... | 53 |
| 3.lépés: a programok kidolgozása (World Café)..... | 53 |
| 4.lépés: a kidolgozott programok bemutatásának megtervezése, a bemutatás szerepeinek kialakítása | 54 |
| 5.lépés: a programok bemutatása – prezentációk a csoportnak | 54 |
| 6.lépés: közös konzultáció a prezentációkról..... | 54 |
| 7.lépés: a 3.-4.-5.-6. lépések megisméltése (idő hiányában ez a lépés elhagyható) | 54 |
| 8.lépés: közös döntés a program(ok) elfogadásáról | 54 |
| 3.modul – a közösség tájékoztatása..... | 54 |
| 1.lépés: a tájékoztatás szerepeinek elosztása | 55 |
| 2.lépés: a tájékoztatás lebonyolítása | 55 |
| 3.lépés: vélemények gyűjtése: open space | 55 |
| 4.lépés: összegzés és a tájékoztatás lezárása..... | 55 |
| 5.lépés: döntés a javaslatokról és véleményekről..... | 55 |
| 4.modul: minden véget ér egyszer | 55 |
| 1.lépés: záró dokumentum elfogadása a HKA szerepvállalásról..... | 56 |
| 2.lépés: a tanúsítvány átadása | 56 |
| 3.lépés: a nap zárása | 56 |
| 4.lépés: záró kérdőív | 57 |
| 5. Újabb napok: mi történjen a stratégiával..... | 57 |
| Széleskörű tájékoztatás a 3. műhelymunka napról..... | 57 |
| A 3. műhelymunka tréneri dokumentálása..... | 57 |
| A stratégia és programkatalógus végleges megszövegezése..... | 57 |
| A közösségi stratégia és a képviselőtestület | 58 |
| Végtelen történet: folyamatos tájékoztatás és visszajelzés az alkotóknak..... | 58 |
| 6. Mellékletek..... | 59 |
| A „MŰHELYMUNKA ELŐKÉSZÍTÉSE” kérdőív..... | 59 |
| MŰHELYMUNKA ZÁRÓ KÉRDŐÍV..... | 61 |
| Az alkalmazott csoport-módszerek rövid áttekintése | 62 |
| Brainstormig | 62 |

| | |
|---|----|
| World Café..... | 62 |
| Open Space..... | 62 |
| NCM..... | 63 |
| FORGATÓKÖNYV VÁZLAT A MŰHELYMUNKA LEBONYOLÍTÁSÁHOZ..... | 64 |
| Tárgymutató..... | 69 |

1. A Helyi Közösségi Akadémia stratégia-alkotó program modellje

Jelen módszertani útmutató teljes egészében a Közösségi bázisú helyi fejlesztési stratégiaalkotás keretmódszertanába illeszkedik, annak integráns részeként kezelendő.

2. A résztvevők bevonása, kommunikáció

Társadalmi részvétel

Míg a 70-es, 80-as évekig a részvételi tervezés fogalma szinte ismeretlen volt; az embereket egyirányú, felülről jövő közlemények keretén belül tájékoztatták, és csak ritkán kérték ki a véleményüket. Ma a részvételi tervezés fogalma egyre ismertebbé válik; aktualitását az Európai Unió 2014-2020-as fejlesztési - programozási ciklusa által elvárt integrált megközelítés nyújtja a közösségvezérelt helyi fejlesztések, települési, térségi munkákban. Cél a felelős, öngondoskodó és a helyi erőforrásokkal fenntartható, helyi közösségre építő önkormányzati működés kereteinek megteremtése, amely hosszú távon elképzelhetetlen szemlélet-, sőt bizonyos mértékig politikai kultúraváltás nélkül. Komplex településfejlesztési feladatok megtervezéséhez részvételen alapuló, integrált megközelítés, együttműködési készség, nyitott gondolkodásmód, alapos elemzési készség, a projekt megfelelő koordinációja és átgondolt, folyamatos kommunikáció szükséges. *

A részvétel eszköz: a fejlesztési kezdeményezések hatékonyabban kivitelezhetőek, a vonatkozó döntések nagyobb legitimitással bírnak, az előrehaladás egyszerűbb, nagyobb támogatást kap és általában biztosított a sikeres eredmény. A lakosok ötletei különböző részvételi módszereken és technikákon alapulva vonhatók be a fejlesztések megtervezésébe. Egy másik perspektívából a részvétel maga a cél: az emberek felkészítése és felhatalmazása arra, hogy nagyobb felelősséget vállaljanak a helyi ügyekben, fejlesztésekben.

A ma hatályos önkormányzati törvény a helyi önkormányzati rendszert érintő változásokkal kapcsolatban kitér arra, hogy a demokratikus jogállam alapelveinek a helyi hatalomgyakorlásban is érvényesülnie kell. „Költségtakarékos, feladatorientált önkormányzati rendszer kiépítését célozza meg, amely lehetőséget biztosít a demokratikus és hatékony működésre. A közjogi rendszer egészére kiható jelentőséggel bír a jóhiszemű, rendeltetésszerű joggyakorlás elvének és a kölcsönös együttműködés kötelezettségének rögzítése. Elvi jelentőségű újdonság, hogy a helyi választópolgárok önkormányzathoz való jogának deklarálása mellett kötelezettségeket – öngondoskodást, a közösségi feladatokhoz való hozzájárulást – is előír, meghatározva elmulasztásuk jogkövetkezményeit is. Új elem továbbá a település önfenntartó képességének erősítésére, a helyi erőforrások feltárására, kiaknázására, az öngondoskodás elvének érvényesítésére vonatkozó előírás.”¹

¹ Számadó Róza Inkluzív önkormányzat. Önkormányzati szaktanácsadók képzése, Nemzeti Közszolgálati Egyetem 2014 (ÁROP-2.2.22-2013-2013-0001 "Képzés a konvergencia régiókban lévő önkormányzatoknak")

* A 6-12 és 21-26 oldalak Dr. Jenei Ágnes saját jegyzeteinek felhasználásával és engedélyével készültek.

A lakosok bevonásának szintje – a társadalmi részvétel, a participáció szintjei - a puszta tájékoztatás szintjétől (amely még nem kölcsönös, de az összes következő szint alapjának tekinthető) a konzultáción át egészen a lakosok és az önkormányzat tényleges együttműködéséig, vagy akár az eseti felelősség delegálásáig terjedhet².

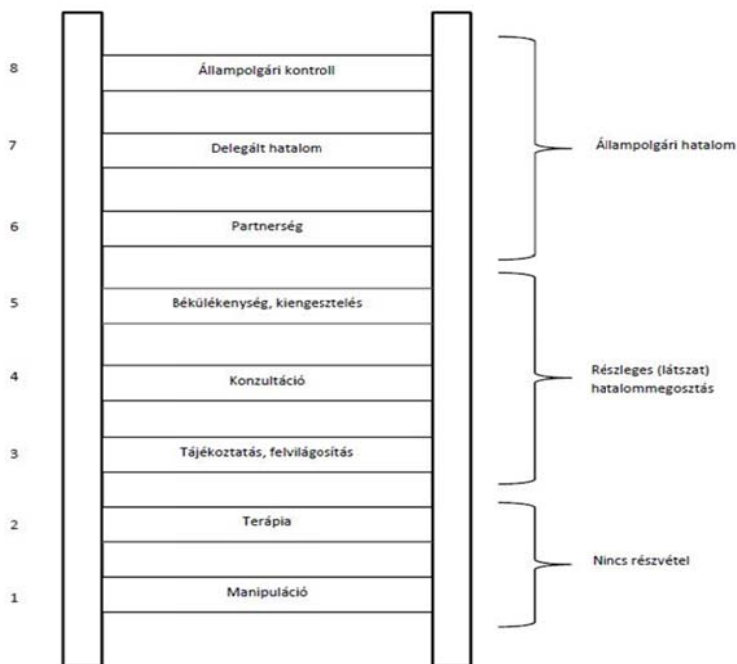
Arnstein (szerint a társadalmi participáció 8 foka különböztethető meg, amiket három kategóriába sorolhatunk:

- azok a fokok (1-2), amelyeken még semmilyen részvétel nem jön létre, és amelyeket a valódi részvétel helyettesítésére találtak ki (manipuláció és terápia, ami nem teszi lehetővé a valódi részvételt, viszont lehetőséget ad a hatalom gyakorlóinak hogy a „résztevőket” kiiktassák vagy problémáikat helyettük és nélkülük megoldják)
- azok a fokok (3-5), amelyek a valódi részvétel helyett látszólagos részvételt kínálnak, hiszen a döntések megmaradnak a hatalom gyakorló kezében, miközben a hatalommal nem rendelkezőknek látszólag lehetővé teszik, hogy hangjukat hallassák illetve bizonyos hangokat ezek közül meg is hallgatnak (tájékoztatják és felvilágosítják a résztvevőket, kikéri a véleményüket és bizonyos dolgokban kedvezményeket biztosítanak, engedményeket tesznek)
- végül azok a fokok (6-8), amik már valóságos részvételt biztosítanak a résztvevők döntésekben megjelenő egyre nagyobb hatalma révén. (a partnerség lehetővé teszi, hogy tárgyaljanak és kompromisszumot kössenek a hatalom hagyományos birtokosaival, a delegálás és az állampolgári kontroll részben vagy teljesen átadja a döntési jogosultságot a hatalommal eredetileg nem rendelkező résztvevők számára)³

² Dr. Pallai Katalin Társadalmi részvétel. Bevezetés a helyi önkormányzati képviselők számára. Polgármester Akadémia sorozat, Önkormányzati vezetők képzése, Települési Önkormányzatok Országos Szövetsége, 2010

³ Arnstein Sherry R ("A Ladder of Citizen Participation," JAIP, Vol. 35, No. 4, July 1969, pp. 216-224. Letöltve: <http://lithgow-schmidt.dk/sherry-arnstein/ladder-of-citizen-participation.html>, 2014. 06.20.

1. ábra Az állampolgári participáció létrája (Arnstein)



Részvételi tervezés esetén a legfontosabb a szerepek (önkormányzat és lakosok, ill. érdekcsoportok képviselői), valamint a felelőségek és a lehetőségek tisztázása. A lakosokkal pontosan, még a közösségi részvételen alapuló tervezés, fejlesztés elején pontosan tudatni kell, milyen szintű részvételt tesz lehetővé számukra (konzultáció, együttműködés, döntés átruházása bizonyos kérdésekben), azaz, hogy pontosan mekkora a mozgásterük, mely kérdésekben dönthetnek, milyen költségvetési határokat kell betartani, és milyen ütemezéssel kell eljutni a folyamat végére. A későbbi félreértések elkerülése végett, ezt mind írásban is célszerű rögzíteni.

A település vezetőségének szerepfelfogása a lakossággal történő rendszeres egyeztetés folyamatában szükségszerűen megváltozik, meg kell, hogy változzon; kapcsolatukra egyre inkább egyenrangú felek együttműködése lesz jellemző. Ennek eredményeként a településen majd egyre kevésbé a lakosok feje fölött, egyre inkább a lakosok bevonásával születnek a döntések. Ez valóságos szemléletváltást jelent. Ebben a megváltozott helyzetben az önkormányzat vezetésének újra kell magát „pozicionálnia” a lakosokhoz képest, újra kell definiálnia saját szerepét és el kell sajátítania a sikeres szerepmegvalósításhoz szükséges kommunikációs készségeket, kompetenciákat (csoportvezetés, moderációs technikák, értekezletmenedzsment, konfliktuskezelés, tárgyalástechnika, stb.), hogy képes legyen megtervezni, koordinálni, facilitálni közösségi részvételen alapuló fejlesztéseket.

Célcsoport

A módszertani útmutató célcsoportja minden olyan önkormányzat, amely fontosnak tartja a közösségi stratégiai tervezést, az állampolgárok legszélesebb körének bevonását a stratégiai tervező munkába. Mivel a módszertani útmutató különböző településméretű esetekben került kipróbálásra és tartalmában (a végrehajtásban szerepet játszó, indokolt helyeken) meg is különbözteti az eltérő méretű településeket, így a kisméretű településektől a nagyokig minden önkormányzat a célcsoport tagjának tekinthető. Megfelelő szakemberek (tréner és szaktanácsadó) közreműködésével az eltérő készültségi állapotban lévő települések is hasznosíthatják az útmutató tartalmát.

Bevonás, kommunikáció

A kommunikációnak minden közösségi részvétellel megalapozott fejlesztés folyamatában kulcs szerepe van. Egyrészt maga a közösségi részvétel hiúsul meg, ha nem sikerül a helyi fejlesztéseket koordináló vezetőként megszólítanunk az érintett lakosokat; ezért szükséges a tudatosan tervezett, bevonó kommunikáció. Másrészt azonban, a település aktívan be nem vonódott lakosainak kétkedő, ellenséges hozzáállása is destruktívan hathat a közösségi fejlesztés folyamatára, alááshatja eredményét.

Úgy kell tehát a nyilvánossággal kommunikálnunk, hogy erre ne kerüljön sor, sőt, tudatosan felépített kommunikációval el kell nyernünk a közvélemény szimpátiáját. Az egész projektről – a kezdetektől fogva - folyamatosan tájékoztatnunk kell a lakosokat. A hangsúly a folyamatoson van; nem elég a tévéhíradók gyakorlatát követni, és csak az eredményekről, a fontos állomásokról beszámolni. A település lakóinak információs igénye akkor is fennáll, ha még nincs eredmény egy bizonyos projektszakaszban. Ha nem tájékoztatjuk őket folyamatosan, ha a lakosok számára nem átlátható a projekt folyamata, az bizalmatlanságot szül. Fontos, hogy mindig elérhetőek legyünk, hogy a fejlesztést végző csoportunk nevében legyen valaki, aki rendszeresen nyilatkozik, ha kell, megválaszolja a , menet közben felmerülő lakossági vagy egyéb, társszervezetektől vagy egyéb szervezetektől, médiától jövő kérdéseket. Ha a kérdésekre nem adunk választ, akkor a kérdező azt maga fogja „előállítani”; a feltételezésekből pletykák, összeesküvés elméletek generálódhatnak: így veszíthetjük el a település lakóinak bizalmát. A megoldás a tudatos, proaktív, kétirányú, interaktív kommunikáció.

A kölcsönös bizalmon nyugvó kapcsolat kialakítása érdekében az önkormányzatnak, a helyi fejlesztés vezetőinek képesnek kell lennie arra, hogy párbeszédet, valódi párbeszédet folytasson a lakossággal. A párbeszéd lényege, hogy a település vezetői egyenrangú félként tekintenek beszélgetőpartnerükre, a lakosokra. Pszichológusok, szociálpszichológusok és kommunikációkutatók állítása szerint mindenki akkor érzi magát komfortosan, akkor képes a gondolatait szabadon kifejezni, kreativitását felszabadítani, verbálisan a lehető legárnyaltabban fogalmazni, ha úgy érzi, elfogadják és tisztelik emberi méltóságában, egyenrangú félként tekintenek rá, státusztól, pozíci-

ótól függetlenül. Nincs ez másként a lakossággal sem; ha úgy érzi, hogy a település vezetése kíváncsi rá és meghallgatja az igényeit és a véleményét, ha feltehet neki kérdéseket, valódi válaszokat kap rá, akkor bizalommal lesz iránta. Ezzel szemben, a hatalom, a státusz hangsúlyozása „falakat” emel, lebényt, ezért kerülendő.

Az alábbiakban bemutatott részvételi folyamatnak három olyan állomása van, amelyen a fejlesztésben érintettek – csoportok, szervezetek esetében azok képviselői – vesznek részt.

Az 1. Műhelymunka résztvevői; érintettek bevonása, kommunikáció

A műhelymunkán a tréner (facilitátor) - és ha van rá lehetőség, egy önkormányzati szaktanácsadó -, valamint a település közszféráját, versenyszféráját és civil szféráját képviselő személyek vesznek részt, akik a fejlesztésben valamilyen módon érintettek. A csoport ideális létszáma 20-40 fő.

A résztvevők körének – az érintetteknek - meghatározását a műhelymunkákat megelőzően kell elvégezni. Ez a tréner és a település vezetőjének feladata; szerencsés, ha ők, illetve a település más vezetői együtt végzik el a későbbiekben részletezett „stake-holder analízis” (érintettek elemzése).

Az első műhelymunkát megelőzően a kommunikációnak a résztvevők megszólítására, meggyőzésére kell irányulnia. A kommunikáció célja tehát a bevonás, a mobilizálás: az, hogy a fejlesztés potenciális érintettjei elfogadják a felkérést, hogy vállalják, aktív résztvevőként vesznek részt a stratégiaalkotás folyamatában.

A bevonó, részvételre ösztönző kommunikációnak különösen eredményesnek kell lenni az úgynevezett „törzsstáb” vagy „törzsgárda” felkérését illetően. Ők azok az érintettek, akik a kontinuitást és a dokumentálási feladatokat látják el teljes folyamatban, ők a változást generáló / végrehajtó csoport magja. A törzsgárda alcsoportja a 4-5 személyből álló szerkesztőbizottság, amely a dokumentálási feladatokat fogja ellátni; tagjaik beazonosítását már a műhelymunkákat megelőző egyeztetéseken célszerű megtenni. A szerkesztőbizottság feladata lesz az 1. és 2., illetve a 2. és a 3. műhelymunka között a stratégiai dokumentum összeállítása és bemutatása egy szélesebb közösségnek (település lakói, környező települések vezetői, lakosai) a 3. műhely délutánján.

A kommunikációs tervben a kulcsüzenet megfogalmazásánál a testre szabás követelményeinek kell minél inkább megfelelni. Érdemes átgondolni a tervezett üzenetek főbb tartalmi elemeit, ezek milyen reakciókat válthatnak ki, milyen további kérdéseket vethetnek fel. Meg kell fontolni, hogy az adott üzenetet kinek és mikor kell az érintettek részére közölni, milyen negatív hatás várható, ha az üzenetet túl hamar vagy túl későn kapják meg, milyen legyen az üzenet közlésének gyakorisága. A nyilvánosság tájékoztatására minél több csatorna intenzív használata javasolt. Lehetőség szerint olyan médiumokat használjunk, amelyek lehetőséget adnak a lakosoknak a

visszakérdeezésre; ha ez nem adott, jelöljük meg azokat a lehetőségeket, ahol ezt megtehetik és készülünk fel arra, hogy meg fogják tenni.

A műhelymunkákon személyesen megjelenő érintetteket „bevonó”, mozgósító kommunikációval győzhetjük meg arról, hogy ott a helyük. Ennek technikáiról és arról, hogy a nyilvánosságot hogyan célszerű beavatni a folyamatba (ki, kinek, mit mondjon, hogyan, milyen csatornán keresztül) a későbbiekben (Érintettek bevonásának kommunikációs technikái) lesz részletesen szó.

A 2. Műhelymunka résztvevői; érintettek bevonása, kommunikáció

A műhely tagjainak létszáma az 1. napi műhelymunkában megjelölt prioritásoknak megfelelően valószínűleg nőni fog, összetételét tekintve részben változásra lehet számítani, hiszen az 1. műhelyben beazonosított témáknak megfelelően újabb érintettek csatlakozhatnak a munkához.

A kommunikáció elsődleges célja az 1. és a 2. műhely között, úgy, ahogy az 1. műhely előtt is volt, a bevonás, az újonnan beazonosított érintettek mobilizálása. Ezen túl, nagyon fontos, hogy a két műhely között a nyilvánosság tájékoztatása is történjen meg, proaktív, interaktív módon.

A 3. Műhely-munka résztvevői, az érintettek bevonása, kommunikáció

A 2. és 3. műhelymunka között a 2. műhelymunkán esetleg még beazonosított, új érintetteket kell részvételre ösztönözni, valamint közönséget kell szervezni: meg kell hívni a település lakosait és a környező önkormányzatok vezetőit, a helyi médiát a 3. nap délutánjára, amikor a munkacsoport tagjai bemutatják, nyilvánosságra hozzák az elkészült stratégiát. Az ilyen akciókat kedveli a helyi média hírszerkesztősége, mert valami konkrétat, egy folyamat eredményét kívánjuk bemutatni (magát a folyamatot jóval nehezebb feladat tematizálni). Mindenképp fogalmazzunk meg előre egy sajtóközleményt, legyenek benne rövid, hatásos kulcsüzenetek, melyeket a sajtó képviselői a megírásra kerülő cikk címeként, vázaként fel tudnak használni, és adjunk meg további részleteket is. Fontos, hogy a kulcsüzenetet úgy fogalmazzuk meg, hogy mikrofonba, kamerába is el tudunk mondani 20-30 másodperces üzenetként.

Azt, hogy mi történt, a főbb üzeneteket, az eredményeket több csatornán keresztül, integrált kommunikációs kampány keretén belül érdemes a nyilvánosságnak eljuttatni, hogy egészen biztosan elérje az ingerküszöbét. A több csatornás kommunikáció eszközei közé sorolhatók – a település méretétől és az önkormányzat lehetőségeitől függően - a személyközi találkozásra lehetőséget adó fórumok, a fogadóóra, lakossági fórumok, a nyilvános testületi ülések, különféle események, rendezvények, valamint az önkormányzati lapok, a helyi rádió és televízió, az elektronikus hírlevelek, az önkormányzat hivatalos portálja, a közösségi oldalak, blogok, egyéb).

A 3. műhelymunka utáni teendőkre - képviselőtestülethez eljuttatni és elfogadtatni a dokumentumot, fenntartani a részvételi tervezésben együttműködő csoportot virtuális, de bármikor mozgósítható csoportként – további kommunikációs terv készítése javasolt.

Bevonás: a kommunikáción túl

Olykor úgy tűnhet, a pusztán szó nem bír elég meggyőző erővel, ennél többre van szükség; a motivációs erő pedig ma Magyarországon leginkább a pénz. A közösségi részvételt azonban nem lehet így honorálni. Jutalmazni azonban kell, ezt a tanulási lélektan kutatói ismerték fel és azóta nincs kiskereskedés vagy multinacionális cég, amely ne alkalmazná termékeinek, szolgáltatásainak értékesítésére (árkapcsolás, akciók, nyeremények, sorsolások) ezt az elvet.

Hogyan, mivel tudjuk motiválni a résztvevőket? Ezt a kérdést a település saját adottságainak, lehetőségeinek megfelelően végig kell gondolni és célszerű kidolgozni a jutalmazások rendszerét, erre számos jó gyakorlat van már külföldön.⁴

Erről, valamint az érintettek bevonásának, a közönség tájékoztatásának kommunikációs kérdéseiről részletesen az „Az érintettek bevonásának és a közönség tájékoztatásának kommunikációs technikái” című fejezetben lesz szó.

3. A műhelymunkák vezető szerepei

A stratégiaalkotás összetett, sok embert, szervezetet megmozgató feladat, amelynek során a csoportmunka sajátos eszközeit használjuk fel. A stratégiaalkotás folyamata egyfajta mintaként is szolgál a közönség számára, s így párhuzamosan egy tanulási folyamat is lezajlik. Ezért javasolt, hogy a műhelymunkák irányítását bizzuk szakemberre, olyan trénerre, aki birtokában van azoknak a szükséges módszereknek, amik ennek a kettős célú folyamatnak az eredményességéhez szükségesek.

A folyamatban szükséges helyi tudást a műhelymunka résztvevői „hozzák”, de ők nyilvánvalóan egyfajta „vakság”-ban szenvednek: a problémákat nem láthatják objektíven, mert mindennapi tapasztalataik érzelmi töltése ezt megakadályozza. Ezért javasolt a tréner-facilitátor mellett külső szaktanácsadó(k) megbízása is, aki éppen ezt az objektivitást képes biztosítani a helyi dokumentumok elemzése és feldolgozása során.

⁴ Lásd például Agnes Jenei (2012) Communication with the Public from the Local Government Perspective. Ad Librium, Budapest vagy Jenei Ágnes (2012) Kommunikáló önkormányzatok, jó gyakorlatok. Magyar közigazgatás. 2012 márciusi szám

A facilitátor (tréner) szerepe

A tréner (lehetőleg külső, a szervezeten belül semmilyen pozíciót nem betöltő, megfelelő szakmai felkészültséggel rendelkező személy) feladata a műhelymunka teljes folyamatának irányítása.

A műhelymunka vezetése a tréneri tevékenység egy sajátos terepe. Nehézsége elsősorban abból származik, hogy egy olyan folyamatot kel irányítson, amelynek céljai részben ellentmondóak. A stratégiaalkotástól azt várjuk, hogy megadott idő alatt a lehető legjobb, legsokoldalúbb, legkörültekintőbb és legteljesebb dokumentumokat produkálja, a párhuzamosan lezajló tanulási folyamattól pedig azt, hogy a lehető legpontosabban megértesse, begyakoroltassa azokat a módszereket, amik a közös munka hatékonyságát garantálják. A stratégiaalkotás tehát azt igényli, hogy egy adott feladat megoldása a leggyorsabban menjen végbe, a tanulás folyamata azt igényelné, hogy a legjobban begyakoroljunk egy módszert, s ez természetesen időigényes. Ezt az ellentmondást kell feloldani a trénernek, s ezért javasoljuk, hogy mindig tréner vezesse a műhelymunkát.

A tréner felelős

- a műhelymunka két fő folyamatának (stratégiaalkotás, csoportmunka módszerek tanulás)eredményességéért
- a csoportmunka folyamatos irányításáért
- a folyamatok szakmai színvonaláért
- az alkalmazott módszerek megfelelőségéért
- a napi folyamatok később részletezett dokumentálásáért.

A facilitátori tevékenységet végző trénernek a szaktanácsadókkal is konzultálhatnak a műhelymunkák megkezdése előtt.

A szaktanácsadók szerepe

A stratégia tervezés számos momentuma igényli, hogy egy külső, elfogulatlan „szem” vagy „szemek” gátat vessenek annak, hogy a szervezet önmagát olyannak lássa, amilyennek szeretné látni. Ennek érdekében a stratégiai tervezés előzményeinek feldolgozása során javasolt külső szaktanácsadók megbízása.

A szaktanácsadók a műhelymunkák megkezdése előtt helyzetértékelést készíthetnek. Több tanácsadót is meg lehet bízni, akik adott szempontrendszer alapján adatokat gyűjtenek, majd meghatározott szempontok szerint helyzetértékelést végeznek.

A műhelymunka során bizonyos gyakorlatokban ők egyfajta kiscsoport vezető szerepet tölthetnek be, illetve ők vezethetik a műhelyek folyamatjegyzőkönyvét és végig a tréner asszisztenseként működhetnek.

A szaktanácsadók felelősek

- az előzetes elemzések elkészítéséért
- a tréner-asszisztensi feladatok ellátásáért
- a folyamatok állandó, elsődleges dokumentálásáért, a **”közös memória” (lásd később) folyamatos vezetéséért**

4. Részletes módszertani útmutató a műhelymunkához

A műhelymunka részletes útmutatójának tervét tartalmazó „gondolattérkép” (mindmap) nyilvános, megtekinthető a <http://www.mindomo.com/mindmap/hka-workshop-mdszertan-832376ef8d374a12af0238e43b68eb8f> linken.

2. ábra A műhelymunka részletes útmutatójának gondolattérképe



Bevezető: a műhelymunka, a csoportos problémamegoldás és döntés általános jellemzői

A műhelymunka során a résztvevők egy intenzív problémamegoldó folyamat részesei lesznek. Legtöbbünknek vannak negatív tapasztalatai arról, hogy az emberek csoportban kevésbé hatékonyan működnek, mint önállóan. Sokan ezért nem is hisznek abban, hogy az ilyen feladatmegoldás hatékonyabb lehet, mint az egyéni. Az egyéni problémamegoldás annyiféle lehet, ahány ember megpróbálkozik vele. Nem kell alkalmazkodni a másikhöz, mindenki a saját tempójában oldhatja meg a problémát. Ne tagadjuk, az egyéniség, a kiemelkedő tudás, a nagy tapasztalat, a magas kreativitás, kiváló problémamegoldásokat képes létrehozni. Természetesen az érintett csoportok együttesen, nagy valószínűséggel tudnak jobb megoldást kidolgozni, mint a mégoly kiváló képességekkel rendelkező egyén.

A csoportos problémamegoldást tanulni kell. A három műhelymunka-nap lehetőséget ad arra, hogy a résztvevők a stratégia kialakítása mellett, megtanulják, hogy miképpen kell közösen megoldani a problémákat. Tapasztalatot szereznek abban, hogy milyen előnyei vannak a közös munkának, s ők maguk milyen szerepek betöltésére a legalkalmasabbak a csoportmunka során.

3. ábra Az egyéni és csoportos feladatmegoldás és döntés összehasonlítása

Egyéni feladatmegoldás és döntés

Csoportos feladatmegoldás és döntés

| | | |
|--------------------------------------|---|--|
| A hatékonyság feltételei | kiemelkedő személyes képességek, sokirányú tudás, többféle speciális szakértelem és tapasztalat | átlagos képességek, a csoport együttes sokféle tudása, a csoporttagok együttes szakértelme és tapasztalata |
| | magas intellektus | jó együttműködési készség, tolerancia |
| | kitartás | kitartás |
| | motiváltság | motiváltság |
| | koncentrált figyelem a problémára | koncentrált figyelem egymásra és a problémára |
| A megvalósulást befolyásoló tényezők | egyéni kreativitás | a csoport egymást erősítő kreativitása |
| | A döntést befolyásoló tényezők ismeretének hiánya a megvalósítóknál | A döntést befolyásoló tényezők ismerete, a döntésre gyakorolt hatás a megvalósítóknál |
| | A döntéshozóhoz való pozitív vagy negatív személyes viszonyulás | A csoportmunka során kialakult együttműködés, érzelmi kapcsolat |
| | A „nem mi találtuk ki” ellenállása | A közös döntés támogatása |
| | Az „eltérő érdek” ellenállása | Az integrált érdekek megvalósulása |

Az érintettek bevonása a csoportmunkába azt is eredményezi, hogy létrejön közöttük egy sajátos „tudásmegosztás”, aminek eredményeképpen nő a résztvevők –és általuk a kapcsolati körükbe tartozó emberek – tájékozottsága a helyi ügyekről. A korszerű informatikai eszközök segítségével napi gyakorlattá válhat a „helyi közösségi tudásmenedzsment”, ami részben pozitív tartalommal intézményesítheti a korábbi informális tudásmegosztást, a pletykát, részben kiegészítheti azt, fenntartva a helyi informális hálózatok jelentőségét. A tudásmegosztás része a változással szembeni ellenállás csökkentésének is: az ellenállás gyakran a nem megfelelő informáltságból illetve az információk eltérő értelmezéséből származik.

A gondok általában akkor keletkeznek, amikor egy megoldást meg kell valósítani. Ilyenkor találkozunk azok ellenállásával, akik valamilyen módon érintettek a megoldásban és másfajta megoldást képzeltek el, mást diktál az érdekük, nem ismerik a döntést befolyásoló tényezőket vagy egyszerűen nem kedvelik a döntéshozót. A csoportos, együttes problémamegoldás éppen a megvalósítás terén jelenti a legnagyobb előnyt. Mindenki szívesebben támogat olyan megoldásokat, amiknek kialakítását maga is befolyásolni

A csoportmunka során biztosítani kell, hogy mindenki joggal érezhesse: befolyásolhatta a csoport döntését, azzal, hogy kifejtette a véleményét, s azt mindenki megértette.

tudta, amikben érvényesíthette érdekeit, amikben megjelennek saját elgondolásai, s amiknek kialakítása során hozzájutott a megfelelő információkhoz.

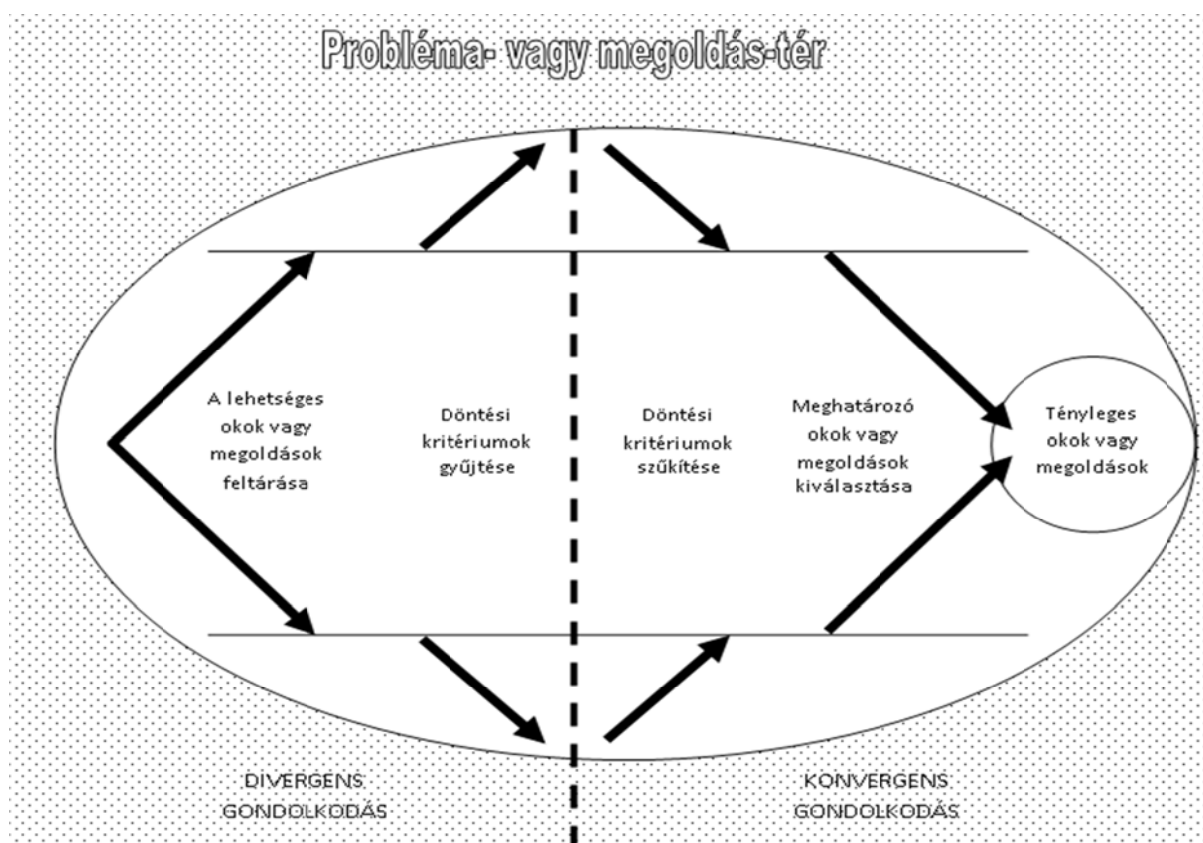
Ahhoz azonban, hogy egy csoport hatékonyan tudjon működni a problémamegoldás folyamatában, teljesítenie kell bizonyos feltételeket. A tapasztalatok szerint akkor dolgozik hatékonyan a csoport, ha mindenki meghallgatja a másikat és mindenki számíthat arra, hogy őt is meghallgatják és megpróbálják pontosan értelmezni az általa elmondottakat. Néha a legfurább ötletekből alakulnak ki a legjobb megoldások. Ehhez azonban az szükséges, hogy mindenki aktívan vegyen részt a csoport munkájában, elmondja ötleteit-gondolatait, s közben mindenki számíthasson arra, hogy téves vagy hibás ötletét nem személyes támadás, negatív minősítés fogadja, hanem elismerés azért, hogy aktívan fáradozik a probléma megoldásán. A csoportmunkában szükség van olyan szabályokra, amiket mindenki betart, s amiknek betartására mindenki számíthat, olyan módszerekre, amik segítik egymás minél pontosabb megértését és olyan személyes beállítódásra, ami segít abban, hogy a csoport minden tagja mindent megtegyen a közös eredményért. A csoportmunka során a teljes folyamatot dokumentáljuk, ami több szempontból is fontos: egyrészt utólag követhetővé teszi a történéseket és így mindenki számára tanulási lehetőséget biztosít, másrészt a döntések és megállapodások nem függenek az egyéni emlékezet pontosságától. A dokumentálás sajátos módja az ún. „közös emlékezet” létrehozása és folyamatos frissítése, ami azt jelenti, hogy a csoportmunka során egy minden résztvevő számára látható helyen nyilvános jegyzetelés zajlik. Ez a mindenki számára folyamatosan ellenőrizhető dokumentálás garantálja a dokumentáció teljességét és pontosságát.

A műhelymunka során tekintettel kell lennünk arra, hogy a csoportmunkában a közös döntéshozatal előkészítése és maga a döntés eltérő gondolkodásmódot igényel. Míg a döntéshozatal előkészítése során olyan gondolkodásmódra van szükség, ami kialakítja, illetve feltárja a lehetséges alternatívákat, vagyis párhuzamosan több irányban gondolkodik, addig maga a döntés éppen ellenkezőleg működik, megfelelő kritériumok alapján szűkíti a lehetőségek körét és így egyetlen kiválasztott irányban hat. A kétféle gondolkodásmód megjelenítésére alkalmas az alábbi modell.

A tréner és asszisztensei, a szaknácádók, gondoskodnak arról, hogy a csoportmunka során megállapodás jöjjön létre a szabályokat illetően, illetve, hogy ezeket a szabályokat mindenki be is tartsa. Olyan helyzetet kell teremteni, hogy az alkotás folyamatában minden csoport és minden résztvevő személy szerint is egyenrangúnak és fontosnak érezhesse magát.

A lehetséges alternatívák feltáráshoz szükséges un. széttartó (divergens) gondolkodáshoz a felszabadult, jó hangulat, a szorongásmentes légkör, s ezzel a kreativitás teljes felszabadítása illik. A döntések meghozatalát, az egy irányba ható (konvergens) gondolkodást, a döntés felelőssé-

4. ábra A problémafeltárás és döntés általános modellje (D. Strauss nyomán)



A problémafeltárás és döntés általános modellje (D. Strauss nyomán)

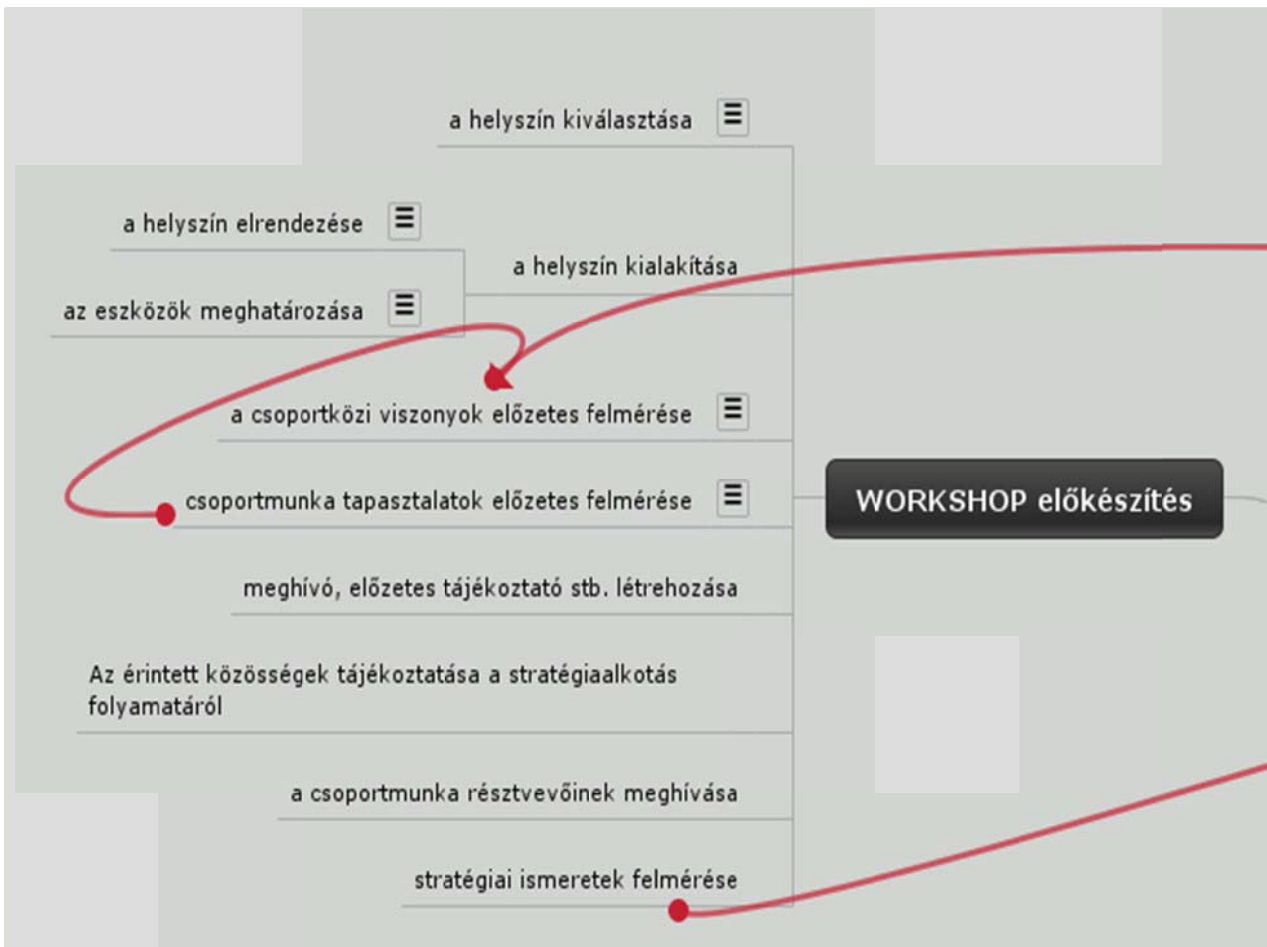
A műhelymunka vezetése

Ahogy az pl. a Műhelymunkák szerepei részben is megjelent, a műhelymunka vezetését a kijelölt tréner végzi lehetőség szerint szaktanácsadó asszisztensek segítségével. Joggal merülhet fel a kérdés, mennyiben azonos és mennyiben eltérő a tréneri és facilitátori munka. A facilitáció jelen esetben a konkrét folyamat támogatását jelenti, a tréner azonban nem csak a stratégiaalkotás folyamatára figyelnek, hanem a csoport tanulási folyamatára is. Tevékenységük tehát részben a jelenre irányul (facilitálják-támogatják a hatékony stratégia-alkotási folyamatot), részben a jövőre (trénerként segítik a hatékony tanulási folyamatot). A kétféle tevékenység a csoport számára nem feltétlenül választható el, de a műhelymunkák végén felmérhető, hogy milyen eredménnyel zárult a kétféle folyamat.

A műhelymunka előkészítése

A műhelymunka részletes útmutatójának tervét tartalmazó „gondolattérkép” (mindmap) nyilvános, megtekinthető a <http://www.mindomo.com/mindmap/hka-workshop-mdszertan-832376ef8d374a12af0238e43b68eb8f> linken.

5. ábra A műhelymunka előkészítésének gondolattérképe



A helyszín kiválasztásának szempontjai

A műhelymunka helyszínének kiválasztásakor több szempontot is figyelembe kell venni:

- *lehetőleg ugyanazt a helyszínt használjuk mindhárom műhelymunka során*
- ha több helyszín is szóba jöhet, vegyük figyelembe, hogy helyszín kiválasztásának üzenet-értéke van (pl. ki lesz „otthon” az adott helyszínen)
- alkalmas kell, legyen a 3. műhelymunka során várható megnövekedett létszám kulturált befogadására
- alkalmas kell, legyen az első két műhelymunka során a kis-csoportos elhelyezés megvalósítására (valamennyi résztvevő körbeülve asztalok nélkül helyet tud foglalni, ugyanakkor a bizonyos feladatokhoz szükséges néhány asztal könnyen elérhető és a terembe vihető)

Az emberek többségét befolyásolja az a környezet, amiben éppen dolgozik. A csoportmunka során számítanunk kell arra, hogy az adott helyszínhez kapcsolódó tapasztalatok hatással lesznek a résztvevőkre. Lehetőség szerint válasszunk olyan helyszínt, amihez senkinek sem fűződik negatív tapasztalata.

- a résztvevők kisebb csoportokat alkotva is kényelmesen el-
férjenek
- a csoport munkáját a külső körülmények a lehető legkevésbé
zavarják
- a munka befejezésének időpontja rugalmasan változtatható,
kitolható legyen (tapasztalat szerint nem számítható ki pon-
tosan a befejezés időpontja)
- előnyös a helyszín kiválasztásánál, ha egy nagy termen kívül
akár több, egymáshoz közeli kisebb helyiség is rendelkezésre
áll a csoportmunka során.

A helyszín elrendezése

A helyszín elrendezéséhez mindig a műhelymunkát facilitáló tréner ad információt. Kezdetként általában a székek képzeletbeli kör men-
tén való elhelyezése a legjobb megoldás (asztalok nélkül), úgy, hogy
mindenki lásson mindenkit. A csoportmunka során az egyik legfon-
tosabb tapasztalat, hogy a kommunikációban nem csak az számít,
amit mondunk, hanem az is, ahogyan mondjuk. Ezt a tapasztalatot
erősíti, ha a résztvevők nem csak hallják, amit a másik mond, de
látják is ahogyan mondja.

A helyszín elrendezésének kiemelkedően fontos eleme, az a hely,
ahol a csoport „közös emlékezete” található, egy tábla, flipchart,
vagy egy olyan felület (pl. fal), ahová a feljegyzett információk min-
den résztvevő számára egyformán látható módon felkerülnek.

A tréningeken és a csoportmunká-
ban azért nem alkalmazzák az un.
„színházi nézőtér”, vagy „tantermi”
elrendezést, mert nem biztosít min-
denkinek ugyanolyan lehetőséget a
megszólalásra (van, aki az utolsó
sorból soha nem merne megszólalni,
van, aki elbújik a második sorban),
nehezíti a kommunikációt (van,
akinek csak a hátát látom)

A szükséges eszközök

- Öntapadós papírok az információk gyűjtéséhez (pl. Öntapadó jegyzettömb 102x152mm
sárga négyzethálós Post-it 662, termékazonosító: LP6621)
- Öntapadós papírok a szavazásokhoz (pl. Fortuna öntapadó jegyzettömb 76x76mm sárga, ter-
mékazonosító: 0124.002)
- Öntapadós kerek vagy csillag alakú papírok a nap végi visszajelzésekhez,
(<http://eurograph.hu/blog/2011/09/14/alakos-jegyzettombok/>)
- Flipchart papír az információk gyűjtéséhez
- Flipchart tábla vagy más tábla a közös memóriához
- Blue tack gyurmaragasztó (pl. UHU tac patafix)
- White-board tollak flipcharthoz és papírhoz
- 1 db A2 méretű fehér karton a bemutatkozáshoz

- Névkitűzők

A csoportközi viszonyok és csoportmunka tapasztalatok, stratégiával kapcsolatos ismeretek előzetes felmérése

A workshop időszükségletét csökkenthetjük azzal, hogy előzetesen felmérjük a résztvevő csoportok illetve személyek közötti kapcsolatokat és a csoportmunkában korábban szerzett tapasztalatokat. Erre a célra a „Műhelymunka előkészítése” c. kérdőívet használhatjuk.

A kérdőív kitöltésével a műhelymunkát vezető facilitátor olyan információkhoz jut, amiket a napi tervezés során eredményesen használhat.

A kérdőív felvázolja a résztvevő csoportok közötti viszonyokat, az esetlegesen fennálló konfliktusokat. A facilitátor így felkészülhet a munka során megjelenő ellentétekre illetve már előzetesen úgy alakíthatja a napi programot, hogy a konfliktusok ne gátolják a folyamatos munkát. Ennek érdekében olyan gyakorlatokat iktathat be a programba, amelyek segítik a csoportban megjelenő konfliktusok feldolgozását és fejlesztik a csoport tagjainak konfliktuskezelő készségeit. (Ilyen gyakorlatok a HKA program tréneri kézikönyvében találhatók.)

A műhelymunka előkészítő megbeszélés

- A szaktanácsadók által készített előzetes elemzések áttekintése, esetleges további elemzési igények meghatározása
- Érintettek-elemzése a meghívandó csoportok és személyek meghatározása érdekében
- a törzstag-jelöltek kiválasztása
- a bevonáshoz szükséges kommunikációs szerepek meghatározása
- az időpontok és a helyszín meghatározása

Az előzetes elemzések áttekintése

Az előkészítő megbeszélés elsőszámú célja, hogy fő vonalakban áttekintse azokat az elemzéseket, amelyeket a felkért szaktanácsadók készítettek a korábban született helyi stratégiai jelentőségű dokumentumok, stratégiák illetve az önkormányzat korábban készült olyan dokumentumai alapján, amelyek az alapvetőnek tartott közösségi, települési értékeket deklarálták.

Az áttekintés célja, hogy meghatározzák az esetleges még hiányzó elemzéseket és szakmai szempontból megalapozottá tegyék a stratégiai tervezés helyi folytonosságát.

Hiányzó elemzések esetén meg kell határozni a még elvégzendő feladatokat, azok határidejét és felelőseit. Ugyancsak itt kell meghatározni azokat a logisztikai feladatokat, amik a dokumentumok műhelymunka során való rendelkezésre állásához szükségesek (pl. másolás, adathordozóra töltés, számítógépre való feltöltés, stb.)

Az érintettek elemzése a meghívottak körének meghatározásához

Az érintettek elemzésének módszere az 1. nap 4. moduljának B. verziójaként került leírásra. Az előkészítő megbeszélés során az elemzés elsődleges célja annak meghatározása, hogy kiket próbáljunk bevonni a stratégiai tervezésbe, a háromnapos műhelymunkába. A feladat eredményes végrehajtása azért fontos, mert ha olyanokat vonunk be a munkába, akik valójában nem igazán érdekeltek a feladat eredményes végrehajtásában, akkor a műhelymunka során nagy esélyünk lesz arra, hogy érdektelenségükkel visszatartják a csoportot, rontják a tervezés hatékonyságát. Ha fontos érintetteket hagyunk ki, akkor azzal kell számolnunk, hogy a stratégiai terv végrehajtása során próbálják majd érdekeiket érvényesíteni, aminek

eredményeképpen a megvalósítás kerülhet veszélybe. Az előkészítő megbeszélés során az érintett-analízisnek legalább odáig el kell jutni, hogy egyértelművé tegye a meghívandó résztvevők körét.

Az érintett-analízist torzíthatja, ha az elemzést végzők nem tudnak elszakadni személyes ellen- és rokon-szenveiktől, szubjektív ítéleteiktől, ezért az elemzésbe minél több személyt érdemes bevonni. Az érintett-analízist ezért akár az előkészítő megbeszélés önálló részeként is kezelhetjük, több olyan résztvevőt is bevonva a megbeszélés ezen részébe, akik kellő helyismerettel és személyes kapcsolattal rendelkeznek.

Külön kell foglalkozni a három nap „törzsgárdájával”, vagyis azokkal a résztvevőkkel, akiknek közreműködésére minden alkalommal biztosan számíthatunk, s akik a munka során a folyamatosságot fogják jelenteni. Célszerű a törzsgárdát úgy kiválasztani, hogy reprezentálják a program érintettjeit és élvezzék az adott csoportok teljes bizalmát.

A bevonáshoz szükséges kommunikációs szerepek meghatározása

Ahogy arra már a 2. fejezetben utaltunk, a résztvevők bevonásának kommunikációja az egész program egyik kulcskérdése. A hatékony kommunikáció egyik alapfeltétele, hogy olyan kommunikációs csatornákat használjunk, amik sikerrel érik el a megcélzott csoportokat. Ennek érdekében az előkészítő megbeszélése meg kell határozni azokat a személyeket, akik egy-egy csoportot elérésében a legnagyobb eséllyel rendelkeznek, akik személyes kapcsolataik révén a legjobban tudják megközelíteni a célcsoportokat. A megbeszélésen megtörténhet a kommunikációs eszközök kiválasztása is, illetve kijelölésre kerülhetnek az egyes csoportok eléréséért felelős személyek és határidők.

A műhelymunka időpontok és a helyszín meghatározása

A műhelymunkák időpontjainak meghatározásakor vegyük figyelembe a következő megfontolásokat:

- A munka ne húzódjon el a szükségesnél nagyobb mértékben, kezdete és vége között lehetőleg ne teljen el több idő, mint egy hónap.
- Lehetőség szerint legalább két hét álljon a résztvevők rendelkezésére a felkészüléshez.
- Olyan napokat válasszunk, amelyek a lehető legtöbb csoportnak előre láthatóan megfelelőek.

Az időpontok és helyszín meghatározása nélkül nem lehet megkezdeni a logisztikai tervezést (lásd a Forgatókönyv-et). A helyszín kiválasztásának elveiről már szóltunk, az előkészítő megbeszélésen célszerű dönteni a tényleges helyszínről is. Ennek érdekében már az előkészítő megbeszélés előtt érdemes valakinek ezt a feladatot kiadni, hogy az előkészítő megbeszélésen már legyenek alternatívák is.

Az időpontok és helyszín kijelölésével együtt határozzuk meg a szervezésért felelős személyeket és feladataikat is.

Az érintettek bevonásának és a közönség tájékoztatásának kommunikációs technikái

A **közösségi stratégiaalkotás** akkor lesz **sikeres, ha minden érintett (stake-holder) részt vesz benne** és, ha a fejlesztéseket kidolgozó csoport munkája iránt **a település többi lakosa bizalommal** van. Ha nem sikerül mozgósítani az érintetteket akkor épp a közösségi stratégiaalkotás lényege vész el; ha pedig a település lakosai körében nem sikerült bizalmat kialakítani a munkacsoport tevékenységével kapcsolatban, nem támogatják, ellenséges hangulat alakulhat ki, amely akár az egész stratégiaalkotásba fektetett munkát áshatja alá.

Ezek **kommunikációs kihívások**. A tét óriási: a kommunikáció tartja össze a közösségi stratégiaalkotás teljes folyamatát a tervezéstől kezdve a műhelymunkákon át a kész stratégia nyilvános közzétételéig. Hatékonyságán múlik, hogy képesek leszünk-e egy valóban közösségvezérelt helyi fejlesztés alapjait letenni vagy sem; hogy megnyerjük a település lakóit az ügynek, támogatják-e vagy sem. A kommunikáció tehát az egész folyamat **kulcstényezője**.

Mit tegyünk a kommunikáció hatékonyságának biztosítása érdekében? A következőkben a stratégiaalkotás legfontosabb állomásait jelentő work-shopokat előkészítő, illetve az egyes műhelyek között folytatandó kommunikációra összpontosítunk, míg annak a csoportkommunikációnak a sajátosságaira, amely a work-shopokon folyik, a műhelymunkák részletezésénél fogunk kitérni.

A kommunikáció célja

Az eddigiekből következik, hogy a kommunikáció célja kettős:

- az érintettek bevonása (elérése, megszólítása és meggyőzése) és tájékoztatása (cél, szerepe, helyszín, ütemezés, forgatókönyv); valamint annak világossá tétele, hogy nem valaki ellen, hanem a településért dolgozunk
- a lakosság tájékoztatása, bizalmának megnyerése.

Az első cél elérését akadályozhatja, ha a helyi lakosság nehezen aktivizálható, kevés hajlandóságot érez a döntés-előkészítő folyamatokban történő részvételre, a kommunikáció nehezen éri el a hatását, a bevonást. A tapasztalat alapján azonban megfelelő előkészítéssel, tervezéssel és szervezéssel, a kommunikációs eszközök tárházának ismeretével és a helyzetnek megfelelő, adekvát, célcsoport-specifikus használatával a lakosság bizonyos ügyekben érintett része (a stake-holderek) azonban részvételre ösztönözhető.

A második cél elérésében a kihívás az alapvető társadalmi bizalmatlanság. Gyakran a lakosok a legnemesebb szándékból jövő kezdeményezéseket is hajlamosak a szerint megítélni, hogy a milyen politikai párt-hoz kötődnek; ez máris elég az elfogadáshoz vagy az ellenségeskedéshez. Ahogy korábban is utaltunk rá, a lakosságot úgy kell tájékoztatni, hogy elnyerjük a bizalmát. Ha a munkacsoport csak az eredményeket szeretné közzétenni, magába a folyamatba nem kívánja bevonni a lakosságot, akkor kevés az esélye annak, hogy ez sikerül. Fennáll ugyanis a veszély, hogy a lakosok, akik a folyamat során nem kapnak pontos információt, saját maguk fogják ezt előállítani, információhiány esetén ez a reakció. Elindulnak a munkacsoport tevékenységével kapcsolatos feltételezések; mire megérkeznek az eredmények, már olyan ellenséges hangulat alakul ki, amelyben „süket fülekre talál”, „nem megy át” az üzenet, ha átmegy, teljesen félreértelmezik.

Ha azonban a fejlesztésekben résztvevő munkacsoport átláthatóan működik, ha a kommunikációt megszervező és irányító személy vagy stáb a lakosságot proaktívan, folyamatosan tájékoztatja a műhelymunkák céljáról, folyamatáról, eredményeiről, ha lehetőséget ad a lakosságnak a kérdésre, ha a kommuni-

káció kétirányú, interaktív, ha a lakosság érzi, hogy résztvevője a folyamatnak, akkor a bizalom elnyerhető: a lakosság úgy érzi, lehetősége van a részvételre, a megfigyelésre, övé a kontrol.

A kérdés, hogy gyakorlati szempontból hogyan is működtessük az eredmény szempontjából oly fontos kommunikációt, mire figyeljünk. A legfontosabb tudnivalókat a „Ki, kinek, mit mondjon, hogyan, milyen csatornán keresztül” kérdések köré csoportosítottuk.

Ki?

Az adott település nagyságától és lehetőségeitől függően, fontos, hogy legyen egy vagy több személy (stáb), aki a kommunikációt tudatosan megtervezi, megszervezi, bonyolítja és a folyamat végén értékeli (és hasonló kezdeményezések esetére tovább fejlessze). Nem feltétlenül ez az egy személy vagy stáb fogja a kommunikációs feladatokat elvégezni, például minden egyes résztvevőt személyesen megkeresni és meggyőzni, hogy vegyen részt a műhelymunkákban. Fontos azonban, hogy legyen egy dedikált személy, aki a kommunikációs feladatokat megtervezi, átlátja, megszervezi, koordinálja.

Lehet, hogy ő maga is személyesen részt vesz a kommunikációban, tehát például bizonyos célcsoportok, célszemélyek esetében lehet, hogy ő vonja be őket, ha ő erre a legalkalmasabb személy, ez a két szerep – a kommunikáció megszervezője és a maga a személy, aki például elbeszélget az egyes érintettekkel nem feltétlenül kell, hogy egybeessen. Minél nagyobb egy település, annál biztosabb, hogy nem is fog egybeesni. Ahhoz, hogy kiderüljön, ki beszéljen az érintettekkel, ki vonja be őket személyesen – a formális meghívón túl, amit kiküldünk nekik -, hogy mire hallgatnak leginkább, fontos, hogy a kommunikáció szervezője ismerje a település informális kommunikációs hálózatát, legyen egy konkrét, pókhálószerű rajza az informális kapcsolatok hálózatáról. Ha tudja, mire hallgatnak az emberek, kik a „véleményvezérek”, akik hatnak rájuk, akkor tudja, mire kell az érintettek informális meggyőzését, bevonását rábízni.

A kommunikációs stábnak ez esetben azt kell végiggondolni, ki az, aki a véleményvezéreket eléri és meggyőzi. Ez a személy leggyakrabban, de nem minden esetben a településvezető. A legfontosabb, hogy a „kommunikátor” személye legyen hiteles a másik fél számára és legyen rá hatással. Legyen a szereplésnek megfelelően szakértője az adott területnek, lehessen róla tudni, hogy integratív személyiség, nem megosztja a település lakóit, hanem „összehozza” őket. Értékrendje ne álljon túl távol partnere értékrendjétől és a „jó ügyek” kivitelezése, előmozdítása kötődjön a személyéhez a másik fél emlékezetében. Legyen szimpatikus, érdeklődjön a másik fél iránt és őszintén legyen kíváncsi véleményére.

Kinek?

A célcsoportokat a kommunikáció célja szerint alapvetően két csoportba soroljuk.

1. Az első esetben a célcsoport az „aktív érintettek” köre; azok a fejlesztésekben potenciálisan érintett személyek (stake-holderek), akiktől azt várjuk, hogy személyesen közreműködjenek a mű-

helymunkákban (saját jogon vagy valamilyen szervezetet, vállalkozást, civil szervezetet képviselve).

Alapvető fontosságú az „aktív résztvevők” minél pontosabb meghatározása. Ezt a későbbiekben részletesen bemutatott „stake-holder analízis” segítségével tudjuk megtenni. Erre épül a kommunikáció.

Akkor tudunk pontos stake-holder analízist készíteni, ha ismerjük a település lakosait, a kemény szociológiai változókon (kor, nem, iskolázottság foka, munkahely) túl egyéb, a közösség számára hasznos tulajdonságaikat is ismerjük; azt is tudjuk, hol, mikor, milyen módon, csatornán keresztül tudjuk őket leginkább elérni.

Minél több információval rendelkezünk a bevonandó érintettekről, minél többet tudunk arról, hogy mi lehet a motivációjuk, az érdekeltségük, az érdekük, milyen szerepkörben számíthatunk rájuk, milyen csoportot képviselnek, milyen adott nézőponttal rendelkeznek, milyen érdekeket kívánnak érvényesíteni, annál pontosabb lehet a kommunikáció: annál személyre szabottabban tudjuk megfogalmazni, hogy miért épp rájuk van szükség. A „testre szabott”, perszonalizált kommunikáció mindig hatékony, hiszen a másik fél úgy érzi, valóban rá számítunk, hozzá beszélünk.

2. A második esetben a célcsoport a „passzív érintettek” köre; ez esetben a résztvevők azok a lakosok, akik közvetlenül nem működnek közre, de megfigyelik a folyamatot, és ha szükséges, képviselőjükön vagy valamilyen más módon nyomást gyakorolnak a folyamatra, akár csak azzal, hogy saját köreikben beszélget, nyilvánosan kifejti, tematizálja az álláspontját, elmondja az aktív résztvevőknek. Az ő esetükben célszerű a kemény változók és az életstílusuk alapján kialakult médiahasználati szokásaiknak megfelelően további célcsoportokra bontani őket, hogy pontosan tudjuk, milyen csatornán és milyen nyelvezeten tudjuk az ingerküszöbüket elérni és úgy tájékoztatni, hogy kíváncsiságot és bizalmat ébresszünk bennük.

Mit (mondjon)?

Mindkét fő célcsoport (aktív és passzív érintettek) számára meg kell fogalmaznunk a kulcsüzeneteket. Egy világos, tömör, markáns állítást, melyet – racionális és /vagy emocionális - érvekkel támasztunk alá. Egy, maximum három kulcsüzenetben gondolkodjunk. A kulcsüzenetek különféle – írott, szóbeli - formális és informális közleményekben jelenjenek meg:

1. a potenciális aktív érintettek esetében: hivatalos meghívó, a meghívót megelőző és / vagy azt követő személyes beszélgetés (kávézás közben, falunapon, bográcsozáson, kerékpártúrán, búcsún, egyéb ünnepségen, rendezvényen)

2. a potenciálisan passzív érintettek, a lakosság esetében: önkormányzati faliújság, önkormányzati lap, online hírlevél, önkormányzati portál, Facebook, egyéb közösségi helyek, klubok, fórumok, rendezvények.

Például, az aktív érintettek bevonására egy lehetséges kulcsüzenet lehet az, hogy „Szükségünk van Rád.” Ezt a kulcsüzenet (ahogy minden kulcsüzenetet) nyelvi szempontból célcsoportonként természetesen testre kell szabni, a lényegnek azonban benne kell maradnia.

Az „üzenetet” eljuttathatjuk az érintettek célcsoportjának egy formális meghívóban, amely minden lényeges adatot megad a stratégiaalkotó műhely céljára, helyszínére, időpontjára vonatkozóan. Mérlegeljük, milyen egyéb információ vagy milyen megfogalmazás fog meggyőző erővel hatni. A meghívóra ráírhatjuk például, ki lesz még ott, hogy az illető úgy érezze, ebből nem szabad kimaradni. Az is lehet, hogy a célcsoport számára hívószavakat kell megfogalmaznunk, amelyek mozgósító erővel hatnak rá. Ezt a helyi sajátosságok, viszonyok alapján kell eldönteni.

Ugyanezt az üzenetet - a meghívó elküldését megelőzően - személyesen is „átadhatjuk”, elmondhatjuk a célcsoport egy-egy tagjának, egy-egy érintettnek, például falunapon vagy egyéb rendezvényen, ahol adott és nem mesterséges a helyzet egy személyes beszélgetésre és ahol „előhangoljuk” beszélgetőpartnerünket a későbbi, hivatalos meghívó pozitív fogadtatására. A személyes beszélgetésre a meghívó kiküldését követően is sor kerülhet, ha az illető nem válaszol vagy válaszol, de még nem tudja, esetleg a válasza elutasító.

Fontos, hogy a kulcsüzenetben szereplő állítást megfelelő, előre kidolgozott érvekkel támasszuk alá. Ehhez szükséges a másik fél ismerete, mert egyébként túl általános, így kevésbé meggyőző lesz a mondandónk. Az előző, érintetteknek szóló üzenetben a „Szükségünk van Rád.” állítás alátámasztására racionális érvnek minősül minden olyan objektív tény, adat, amelyet fel tudunk sorakoztatni az illető korábbi közösségfejlesztő, településfejlesztő munkáival kapcsolatban, vagy szakértelmével kapcsolatban. Az emocionális ráhatást sem szabad kizárni; nincs helye üres habcsókdobálgatásnak (hízélgésnek...), de kinyilváníthatjuk örömmünket, hogy épp beszélgetőpartnerünkkel dolgozhatunk. A lényeg, hogy ne általánosságokban fogalmazzunk, a másik fél érezze, hogy neki beszélünk.

További kulcsüzenet lehet az érintettek számára az, hogy „Megéri benne részt venni.” Ezt alá kell támasztanunk érvekkel. Minél jobban ismerjük a másik felet, annál jobban meg tudjuk határozni, mi lehet számára a motivációs erő, milyen érdeke fűződhet a részvételhez, milyen vélt vagy valós előnyökhöz juttathatjuk őt az által, hogy részt vesz ebben a grandiózus munkában. Ilyen „jutalom” lehet például:

- stratégiafejlesztésben szerez gyakorlatot,
- megtanul csapatban dolgozni,
- sikeres fejlesztésben vesz részt,
- cv-ben feltüntethető gyakorlati tapasztalat,

- kapcsolatrendszer szélesítése, gazdagítása
- a közvélemény elismeri a munkáját, hiszen írnak róla, riportot készítenek vele a helyi médiában (ezt meg is kell szervezni!);
- gyerekeinek elmondhaja, hogy ő személyesen is tett valamit a település – így a gyerekeinek – a jövőjéért
- közös „jutalomvacsora” a település vezetőivel
- ...

A potenciális jutalmak rendszerét célszerű az érintettek meghatározása után egy brain-storming alkalmával a helyi sajátosságokhoz, lehetőségekhez képest kialakítani és leírni.

Hogyan (mondja)?

Attól függetlenül, hogy mely célcsoportnak beszélünk (aktív érintettek vagy passzív érintettek, lakosság), az alapelv, hogy partner-orientált kommunikációt folytassunk, ne felülről beszéljünk, hanem egyenrangú félként tekintünk a másikra, legyünk rá kíváncsi, érdeklődjünk iránta; tegyük lehetővé a kétirányú kommunikációt; hallgassuk figyelemmel és válaszoljuk meg. Motiváljuk partnerünket, gondoljuk végig, milyen előnyökkel jár számára az aktív / passzív részvétel. Nyelvezetünk legyen a célcsoport (érintettek vagy lakosok) nyelvezetének megfelelő.

Beszélgetés közben figyeljünk arra, hogy kidomborítsuk a megfelelő kulcsüzeneteket (1-3) és támasszuk alá megfelelő, testreszabott érvekkel. Ismételjük különböző formákban a kulcsüzeneteket. Ha szűk, felkészült célcsoportnak beszélünk, használjuk a „szendvics” érvelést (pozitív, negatív érvek, majd lezárásként pozitív érvek).

Amikor a nyilvánosság számára fogalmazzuk meg a kulcsüzeneteket, ez történjen olyan formában, amely az adott médium vagy műfaj sajátosságaihoz és közönségének, hallgatójának, nézőjének, felhasználójának médiafogyasztási szokásaihoz illeszkedik. A műhelymunkák végére elkészült stratégiai dokumentumot „fordítsuk le” a hétköznapi ember nyelvére, és az ő perspektívájából világítsuk meg, miért jó, hogy elkészült, mi lesz vele. Minél könnyebben elmondható egy történet formájában, annál könnyebben lesz „emészthető”; televíziós szerkesztők tapasztalatból tudják, hogy az ember „narratív lény”, történeteken keresztül érti meg a világot.

Milyen csatornán keresztül?

Az érintettek megkeresése, bevonása - a stake-holder analízist és a település informális kommunikációs hálózatának elemzését követően - meghívón keresztül, telefonos vagy személyes előhangoló (kávés mel-

lett, rendezvények), illetve ráerősítő (kávés) beszélgetés keretében történjen, ahol a településvezető vagy az érintettel kapcsolatban lévő, arra hallgató személy jelenik meg és folytat informális egyeztetést.

A lakosság tájékoztatása leginkább valamilyen közvetítő csatornán, médiumon keresztül történjen, önkormányzati lapban, online felületeken, közösségi fórumon, helyi lapban, tévéműsorban. A lényeg, hogy lehetőséget adjunk a kétirányú kommunikációra, a párbeszédre. Minden egyes cikknek, riportnak, írásnak azt kell sugallni, hogy ez a munkacsoport átláthatóan működik, az egész településért; lehet tőle kérdezni, meg fogja válaszolni és figyelembe fogja venni a hozzászólásokat. A bizalom hidját csakis így lehet, lassan, lépésről-lépésre felépíteni.

A közös stratégia-alkotás 11 pontja

Az alábbiakban összegezzük azokat az általános szabályokat, amelyek az eddigiekből következnek:

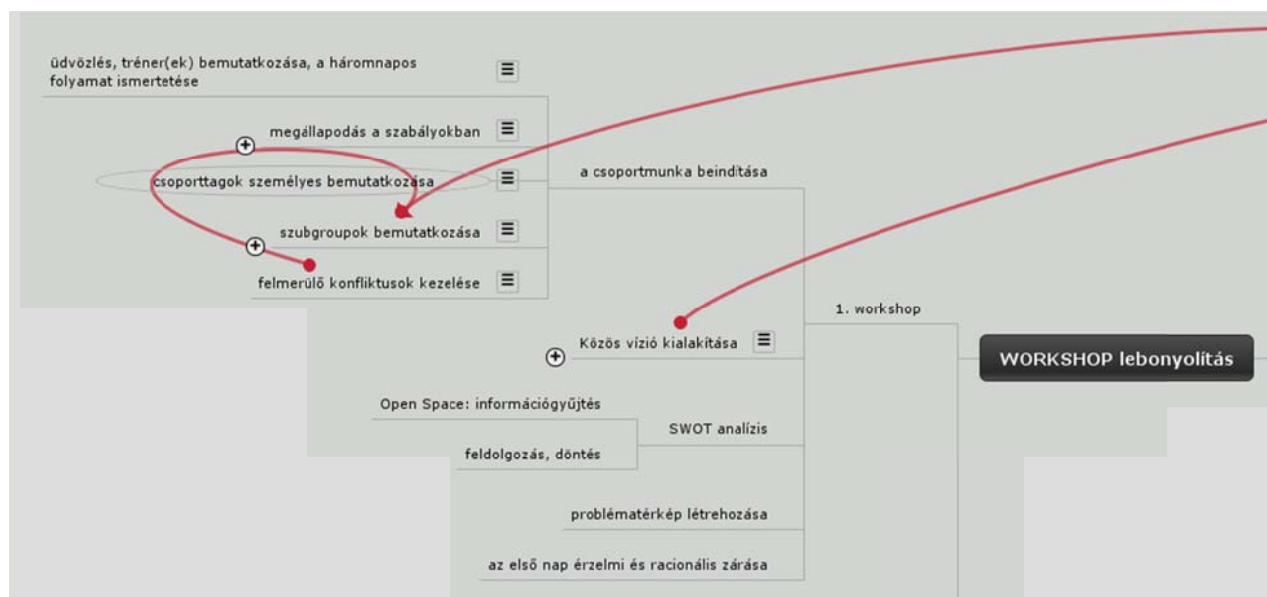
1. A közös munkában résztvevők egy része alkosson olyan törzscsoportot, amelynek állandósága garantálja a munka folyamatosságát, azt, hogy a problémák megoldásához szükséges tudást nem kell minden alkalommal előlről felépíteni.
2. A törzscsoport legyen reprezentatív, vagyis tagjai képviseljék a helyi érintettek teljes körét (ezzel kapcsolatban még lásd az 1.nap 4.modulját)
3. Hozzunk létre egy szűkebb „szerkesztő bizottságot”, akik a műhelymunkák közötti időben megfelelő formába öntik és egy-egy elemében – a csoport felhatalmazása alapján – kibővítik a műhelymunka során dokumentált anyagokat.
4. A csoportmunkára szóló meghívás és részvétel legyen személyes: akit személy szerint hívnak meg, azt személy szerint várjuk. (Ne a helyettesét küldje maga helyett!)
5. A meghívott csoportok szintén tegyék személyessé a részvételt, biztosítsák, hogy lehetőleg minden alkalommal ugyanaz a képviselőjük legyen jelen, vagy ha ez nem lehetséges, biztosítsák az információk átadását a résztvevők között.
6. Biztosítsuk a helyszín állandóságát.
7. Hozzunk létre előzetes, lehetőség szerint egyeztetett ütemezést, és tartsuk be a megállapodás szerinti időpontokat és a napi időbeosztást.
8. Biztosítsuk a folyamatos dokumentálást, a szerkesztő bizottság dolgozzon két műhelymunka között is.
9. Hozzunk létre kölcsönösen elfogadott együttműködési szabályrendszert, és azt tartsuk is be (lásd még: 1.nap 1.modul 2. Lépését).
10. Mindenki érezze feladatának a helyi közönség előzetes, folyamatos és utólagos tájékoztatását.
11. Tegyük hatékonyá a közös munkát azzal is, hogy elfogadással fordulunk az eltérő véleményű nyilvántartók felé.

A műhelymunka részletes módszertani útmutatója

A forgatókönyvet a három alkalommal megtartandó műhelymunka sorrendjében, modulokra bontva mutatjuk be. A modulok a műhelymunka napon belüli, kisebb, de önálló eredményt adó egységét képezik. Az egyes modulokon belül a tréner és a szaktanácsadók döntenek arról, hogy az adott modul céljainak elérése érdekében milyen módszert alkalmaznak. A forgatókönyvben a modulokat olyan lépésekre bontjuk, amelyeket az esetek többségében érdemes követni, de ha a modul eredménye e nélkül is biztosítható, egy adott lépés akár el is hagyható.

1. nap

A műhelymunka részletes útmutatójának tervét tartalmazó „gondolattérkép” (mindmap) nyilvános, megtekinthető a <http://www.mindomo.com/mindmap/hka-workshop-mdszertan-832376ef8d374a12af0238e43b68eb8f> linken.



A műhelymunka első napja azt célozza, hogy minden szempontból megalapozzuk a stratégia készítését. Az alapozás egyrészt annak a csapatnak a folyamatra való felkészítését jelenti, akik a továbbiakban végigvisszik a stratégiakészítés folyamatát, másrészt azokat a tevékenységeket, amelyek eredményeképpen létrejönnek a stratégia alapjai. Az első nap során megalkotjuk a jövőképet, megvizsgáljuk a jelen helyzetet és feltárjuk a jövőkép megvalósításának útjában álló legfontosabb akadályokat.

1. modul: a csoportmunka beindítása

A közösen dolgozó csoportok résztvevői a munka során sokféle ismeretet szereznek egymásról. Ahhoz, hogy véleményüket, gondolataikat őszintén elmondják a csoportnak, meg kell teremteni a bizalom légkörét. A csoport akkor tud hatékonyan dolgozni, ha minden résztvevő

- tudja, hogy kik a csoport tagjai (beleértve a tréner és a szaktanácsadókat is), miért vannak jelen és mit gondolnak a csoport más tagjaihoz való viszonyukról,
- számíthat arra, hogy véleménye – gondolatai meghallgatásra és megértésre⁵ találjanak, függetlenül attól, hogy azzal mások egyetértenek-e vagy sem,
- bízhat abban, hogy senki nem fogja őt személyében támadni vagy sérteni,
- bízhat abban, hogy az általa elmondottakat senki nem fogja felhasználni ellene,
- tudja, hogy mi fog történni a műhelymunka során, milyen időrendben és milyen egyéb feltételek mellett fog dolgozni,
- bízhat abban, hogy a közös munka eredménye közkinccsé válik, amelynek szerzője a csoport, s azt senki nem fogja semmilyen módon, önös célra felhasználni.

A modul célja, a csoportmunka érzelmi megalapozása, a bizalom légkörének kialakítása, az esetleges korábbi konfliktusok feldolgozása.

A modulban felhasználjuk a résztvevők által előzetesen kitöltött kérdőívet.

A modul eredményeképpen

- megismerik egymást a résztvevők, információt kapnak a képviselt csoportok általános céljairól, elvárásairól, legfontosabbnak tartott problémáiról,
- megalapozódik a kölcsönös bizalom,
- elkezd kialakulni egy közös nyelv, létrejön egy „közös szótár”,
- elfogadásra kerülnek a csoportmunka során alkalmazandó szabályok,

⁵ A megértést a „pontos értelmezés” értelemben használjuk!

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.

Fontos felhívni a csoport figyelmét arra, hogy a „közös memória” közös felelősséget is jelent: mindenkinek jogában áll figyelmeztetést adni, ha valami nem került rögzítésre vagy valamit tévesen rögzítettünk.

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.

2. lépés: a szabályok elfogadtatása

Visszatulva 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.

A csoport által megalkotott szabályrendszert elhelyezhetjük a csoport „közös memóriáján”, így állandóan szem előtt van, mindenki hivatkozhat rá és mindenkit a szabályok betartására készítet.

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.

3. lépés: a csoporttagok bemutatkozása⁶

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

A csoport tagjainak bemutatkozása egyrészt arra irányuljon, 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!

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:

⁶ Figyelemmel kell lenni arra, hogy bizonyos esetekben – kisebb településeken – a rész

A szabályok betartására adott felhatalmazás részben a résztvevők közötti kommunikációra illetve kapcsolatra, részben a tematikai kötöttségekre, illetve az időbeli korlátozásokra terjedhet ki

A bemutatkozás akkor lesz igazán ol-
dott és kellemes élmény, ha az előző
lépésben elfogadott szabályok betartá-
sában bíznak a résztvevők. Így a bemu-
tatkozás egy pillanatkép arról, hogy
mennyire bíznak egymásban a csoport
tagjai, mennyire hisznek abban, hogy a
szabályokat mindenki be fogja tartani

Minden kisebb csoport a „Rólunk azt
szokták gondolni, mondani, hogy ...”
mondatot fejezi be. Erre reagálhat a
többi csoport, majd elmondják, hogy
ők valójában mit képviselnek, mit gon-
dolnak önmagukról. Fontos, hogy a
csoport állapodjon meg egy időbeli
korlátban! Konfliktus esetén érdemes
előrehozni az 5. lépést és az ott bemu-
tatott módszert alkalmazni.

„A számunkra legfontosabb két fogal-
lom vagy szó „ kezdetű mondat
elegendő ahhoz, hogy a csoportok
tisztázzák az alapvető fogalmakat.
Ilyenek lehetnek pl. rászorultság, kire-
kesztettség, hozzájárulás, támogatás,
fejlődés, helyi gazdaság, stb.

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.

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 értetem-e a másik fél által mondottakat),
- őszintén, a másik értékelése nélkül kifejezni a saját érzelmeket,
- 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.

Tételezzük fel, hogy vita alakul ki a csoport két része között azon, hogy a térfigyelő rendszer bővítése során hova kerüljön a következő kamera. Az egyik csoport szóvivője a következő mondatot mondja: „Az átlalatok javasolt pontra nem érdemes kamerát helyezni, mert arrafelé sokkal értéktelenebb házak vannak.” Könnyen alakulhat ki éles hangnemű vita, ha az érintett területen lakók így reagálnak: „Ti mindig lenézitek ezt a településrészt!” Helyette hatékonyabb lenne ez a mondat: „Ha jól értem, ti úgy gondoljátok, hogy a ... irányába kellene fejleszteni a rendszert.” Ha a válasz igenlő, így folytatható: „Mi itt állandó bizonytalanságban érezzük magunkat, ezért azt kérem, együtt határozzuk meg azokat a szempontokat, aminek alapján később együtt tudunk dönteni!”

2. modul: kell egy közös vízió

A csoportban kialakult bizalmi légkör és a jó hangulat, amiket az első modulban alapoztunk meg, a motiváltsággal együtt, ami a megfelelő előkészítő munka, a hatékony előzetes kommunikáció és a kisebb csoportok korábbi működési tapasztalatainak eredménye, jó háttérrel nyújt a kreatív gondolatok létrejöttéhez. A közös vízió, az együtt elképzelt jövő, az az érzelmi indíttatású, de racionálisan megfogalmazott váz, amire a stratégia-

A közös vízió megalkotásában megtestesül a felnőtt generáció felelőssége a fiatalabb generációk életéért. Hogyan fognak élni itt gyermekeink 15-20 év múlva? Mennyire lesz élhető a település majd akkor a számukra? Ez a kérdés már most eldőlhet jól vagy rosszul, tudatosan, elébe menve a dolgoknak, vagy sodródással, külső kényszerek hatására.

át felépíthetjük. Annak a hajósnak, aki nem tudja hova akar eljutni, egyik szél sem jó – mondták a rómaiak, s ez igaz a stratégia vázára is. Ahhoz, hogy megfelelő stratégiát tudjunk alkotni, el kell képzelnünk azt a jövőt (közelit vagy távolit, mindegy), amit még egyikünk sem látott. Ezt a vázlatos jövőképet kell a későbbiekben részletesen elemezni és összevetni a jelennel. Ebben a modulban azonban arra kérjük a résztvevőket, hogy ne állítsanak maguk elé korlátokat, ne foglalkozzanak azzal, hogy az elképzelt jövő reális-e!

A kreativitás akkor működik hatékonyan, ha lerázhatja a korlátokat.

A kisebb csoportok által alkotott jövőképeket persze össze kell illeszteni, ahhoz hogy láthatóvá váljon a közös jövő. Olyan ez, mintha egy olyan puzzle-t raknánk össze, aminek darabkái némi-képpen módosíthatók. A nyitottság, az aktív figyelem, a kompromisszumkészség azért fontos jellemzői a modulban elvárt résztvevői magatartásnak, mert a kisebb csoportok várhatóan nem egyformán látják a jövőt. Egymás jövőképeinek megértése nélkül azonban nincs közös jövő sem.

Ebben a modulban is többféle gyakorlat segítheti a csoport kreativitásának kibontakozását, ezek alkalmazásáról a tréner a szaktanácsadók segítségével előzetesen dönt.

A modul célja, egy közös jövőkép, egy minden részletében még nem kifejtett, de már nagy vonalakban érthető és „látható” közös álm felvázolása, illetve annak bemutatása, hogy miképpen lehet az eltérő elvárásokat közös képpé formálni, az eltéréseket toleránsan és előnyként kezelni.

A modulban felhasználjuk a kiscsoportok kreativitását, nyitottságát és a műhelymunkára való felkészülés során érdekcsoportjuk tagjaitól szerzett ismereteit.

A modul eredményeképpen létrejön az a közösen elfogadott vízió, amire a továbbiakban a stratégiát építjük.

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. x

Szűkíteni és a realitásokat figyelembe venni, prioritásokat felállítani rá-érünk 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 jövő azoké, akik hisznek álmaik szépségében.” Eleanor Rooseveltt

Egy példa: a 3500 lakosú Bólyban 2007 óta üvegszálalás internet-hálózat működik, geotermikus fűtés van a közintézményekben. Mert hittek álmaik szépségében ...

A képekben – legyenek azok bármilyen egyszerűek – megjelennek az érzelmek is. Készülhetnek színes rajzok vagy egyszínűek, jól kidolgozottak vagy vázlatosak (pl. pálcika emberekkel) nem a művészi kivitel a fontos. A rajzok a jobb agyfélteke termékei, a részleteket szavakban megfogalmazó lapok pedig a jobb féltekéé.

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.

2. lépés: a forgatókönyvek bemutatása

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.

3. lépés: A közös jövő elemeinek összeillesztése

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.

3. modul: a jelenlegi helyzet elemzése – SWOT analízis

A jövő előrevetített képe és a jelen közti kapcsolatot a jelenlegi helyzet elemzése teremti meg. Ennek keretében a csoport közösen készíti el az ún. SWOT (ERŐSSÉGEK, GYENGESÉGEK, LEHETŐSÉGEK, VESZÉLYEK) elemzést, vagyis a települést, régiót, önkormányzatot, stb. jellemző (és ezáltal közvetlenül befolyásolható) belső tulajdonságokat (erősségek és gyenge pontok) és a külső, természeti, társadalmi, gazdasági stb. környezetet jellemző tulajdonságokat.

A modul célja, a terület (település, régió, önkormányzat) jellemzőinek strukturált feldolgozása

A modulban felhasználjuk a résztvevők személyes és kiscsoportokban szerzett tapasztalatait.

A modul eredményeképpen áttekinthetővé válnak a jelenlegi jellemzők, a jelen oldaláról meg-alapozódik a stratégiai terv.

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 szavába 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, motiválatlanná válhatnak. Ráadásul minden csoportban megjelenhet az a jelenség, amit a hétköznapiakban „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 segítséget adhatnak egy-egy téma felelősének.

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.

Az ERŐSSÉGEKET a Miben vagyunk igazán erősek, eredményesek, hatékonyak, élenjárók, stb., ami segíti a jövőképpen meghatározottak elérését? - kérdésekre adott válaszokban találhatjuk meg.

A GYENGE PONTOK feltárásában a Mit csinálunk rosszul, eredménytelenül, alacsony hatékonysággal, stb., ami hátráltathatja a jövőképpen megfogalmazottak elérését? kérdések segíthetnek.

A LEHETŐSÉGEKET úgy találjuk meg legkönnyebben, ha a Milyen gazdasági, társadalmi, természeti adottságok és hatások, változások vannak vagy lesznek várhatóan, amik segítséget adnak a jövőképpen meghatározottak eléréséhez? kérdéseket tesszük fel magunknak.

A VESZÉLYEK megtalálásában a Milyen gazdasági, társadalmi, természeti adottságok és hatások, változások vannak vagy lesznek várhatóan, amik gátolhatják a jövőképpen meghatározottak elérését?

Az NCM elvei szerinti döntések egyik módja például, hogy minden résztvevő az általa legfontosabbnak vélt tételleket rangszámmal látja el (pl. 1-10 rangszámokkal). Miután mindenki megadta saját döntéseit, kiszámítjuk a tételek rangszámát és az első tíz tételt (a tíz legalacsonyabb rangszámú tételt) a kialakult sorrendben tekintjük a legfontosabbnak.

Pontozás esetén pl. minden résztvevő minden tételnek adhat 1-10 pontot (akár többnek is adható ugyanolyan pontszám) és a pontokat tételenként összegezzük, majd a pontok sorrendjében fogadjuk el a legfontosabb tételleket.

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

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

A problématerkép lehetővé teszi, hogy a jövőkép elérésében akadályt jelentő működési, szerkezeti, stb. problémákat a szerint csoportosítsuk és elemezzük, hogy megoldásuk a helyben meglévő „kéességek”-kel (anyag és szellemi) mennyire ütközik nehézségekbe illetve várhatóan milyen forrásigénnyel járnak. A problématerkép végső célja, hogy segítse a megvalósítás feltételeinek meghatározását, az operatív teendők kijelölését és a felelősök kiválasztását.

A modul célja, hogy a SWOT elemzésből kiindulva meghatározza azokat a tényezőket, problémákat, amelyek veszélyeztetik a jövőkép megvalósulását, s melyeknek megoldásával érdemi lépéseket tehetünk a jövőkép megvalósulása érdekében.

A modulban felhasználjuk az előző modulban készült SWOT analízis eredményét és a kisebb csoportok korábban szerzett tapasztalatait.

A modul eredményeképpen elkészítjük a problématerképet, és meghatározzuk és értékeljük a megálmodott jövő elérését akadályozó legfontosabb problémákat.

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.

A problématerkép alapját képező problémamajegyzék négy alapkérdésre adott válaszként hozható létre:

Milyen meglévő vagy várható problémák gátolhatják, hogy az ERŐSSÉGEK-re építve közelebb kerüljünk a jövőképhez?

Milyen problémák miatt válhatnak valóságos akadályokká a VESZÉLYEK?

Milyen problémák akadályozhatják, hogy leküzdjük a GYENGESÉGEKET ?

Milyen problémák gátolhatják, hogy élni tudjunk a LEHETŐSÉGEKKEL?

2. lépés: problématerkép megalkotása

A problématerkép megalkotása egy kvázi konszenzusos döntést eredményez a problémák fontosságát illetően. A problématerkép megalkotásához az összegyűjtött problémákat az egyes témák felelőseinek segítségével egy kétdimenziós térképen próbáljuk elhelyezni. Egyik dimenziójában azt ábrázoljuk, hogy mennyire könnyen vagy nehezen kezelhető a probléma, másokban 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.

A problématerkép alapján megállapítjuk a problémák fontossági sorrendjét is (lásd a következő, 3. Lépést, aminek módszere megegyezik a 3. Modul 2. lépésében leírtakkal), bár ezt részben a térkép maga is kínálja.

3. lépés: a problémák fontossági sorrendjének létrehozása

Amennyiben nem készült problémaeltár, 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 (Névleges 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 névleges csoport módszerek közös jellemzője, hogy mindenki a nélkül szavaz, hogy ismerné a többiek szavazatát.

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

4. lépés: további érintett csoportok és a feladatok meghatározása

A PROBLÉMAELTÁR 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.

A PROBLÉMAELTÁR táblázatos formában, fontossági rangsorban tartalmazza a probléma rövid kifejtését, a megoldásért felelős személy(ek)nevét, a problémában érintett személyeket vagy csoportokat, a megoldás várható időtávját és a belátható forrásigényeket (Király Ferenc: Teleház menedzserképzés, Magyar Teleházak és e-Magyarország Pontok Szövetsége Egyesület, Székesfehérvár, 2009)

4. modul B verzió: az érintettek elemzése

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.⁷

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 érdekeltségüket.
- Felmérni az egyes stakeholderek által gyakorolt hatás mértékét, szintjét.
- Meghatározni azt, hogyan tudjuk módosítani a számunkra „nem megfelelő helyen” levő stakeholderek velünk kapcsolatos pozícióját, és hogyan lehet a legjobban felhasználni őket céljaink eléréséhez.”⁸

A modul célja, hogy a vízióból és a SWOT elemzésből kiindulva vizsgálja az érintettek és az általuk leginkább befolyásolt kérdések közötti kapcsolatrendszert.

A modulban felhasználjuk a megalkotott víziót, az előző modulban készült SWOT analízis eredményét és a kisebb csoportok korábban szerzett tapasztalatait.

A modul eredményeképpen elkészítjük az „érintettek elemzését”, és meghatározzuk és értékeljük a megálmodott jövő elérését akadályozó illetve támogató legfontosabb összefüggéseket.

A modul három lépésében kitöltjük a következő táblázatot.

⁷ 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_9fZiqBesQdgn88GVTn91ajAg

⁸ i.m.

1. táblázat Az érintettek elemzése (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 várunk tőlük? | Mit kell tenni azért, hogy a |

1.lépés: az érintettek és érdekeltségük meghatározása⁹

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 hatásuk 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 közélethez kötődő politikusok, művészek, stb.) Az elkészült listát ebben a lépésben kiegészítjük az érintettek érdekeltségével. Az első lépés után az első két oszlop lesz kitöltve.

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, szolgáltatást, 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 befolyásolják személyes tapasztalataink.

⁹ Számadó Róza Inkluzív önkormányzat. Önkormányzati szaktanácsadók képzése, Nemzeti Községi Szolgálati Egyetem 2014 (ÁROP-2.2.22-2013-2013-0001 "Képzés a konvergencia régiókban lévő önkormányzatoknak"), p.83-87

- 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.

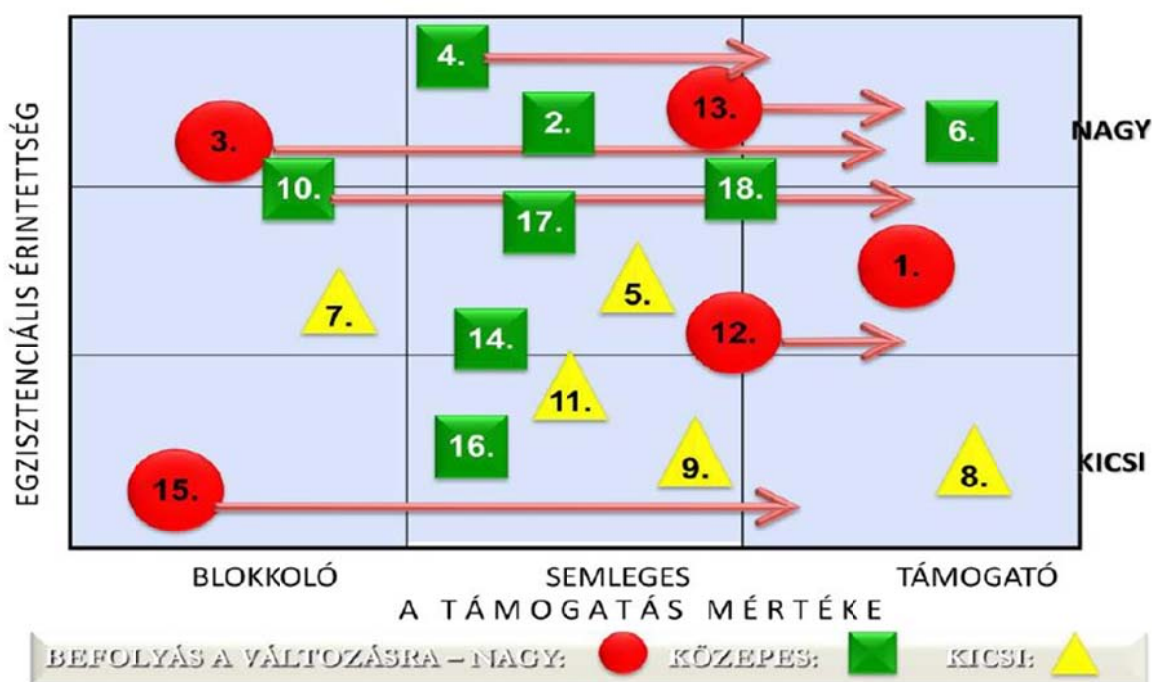
A táblázat elemző részének kitöltése során különösen fontos, hogy az elemzést végzők megpróbáljanak konszenzusra jutni. Mivel más emberek és csoportok megítélésében nagymértékben számolnunk kell a szubjektivitással, a konszenzusra törekvés, egymás véleményének pontos megértése, nagy jelentőségű.

3.lépés: az érintettekkel kapcsolatos stratégiai térkép kidolgozása

Az érintettek elemzésének befejező lépése a stratégiai térkép kidolgozása, amihez a 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 Szamadó Róza már idézett egyetemi jegyzetének 86.-87. oldalán olvashatunk. (lásd a 10. lábjegyzet)

6. ábra Az érintettek stratégiai térképe (forrás: Dr. Fenyvesi Éva (é.n): ARIADNE, vezérfonal a szociális gazdaságban tevékenykedő menedzsereknek, előadás)



5. modul: az első nap zárása

A záróakkord során rögzítenünk kell a két műhelymunka nap közötti tennivalókat. A második napra való felkészülés egyik fontos feladata az újabb érintettek bevonása illetve meghívása. A kommunikáció módszereit illetően A 2. Műhely-munka résztvevői; érintettek bevonása, kommunikáció c. fejezet ad segítséget. Ha a nap során meghatároztunk feladatokat és kijelöltünk felelő-

söket a 2. műhelymunka nap előkészítésével kapcsolatban, akkor ebben a modulban kell felidézni a feladatokat.

A közös munkával töltött nap végén összegezni kell az elért eredményeket és a résztvevők pillanatnyi érzéseit. Ha a résztvevők sikeresnek érzik a napot, az jól megalapozhatja a következő műhelymunka hatékonyságát. (Ezért fontos, hogy ne csak racionális megállapításokat tegyenek, hanem valódi érzelmeiket is megnevezzék.) Jól együttműködő, őszinte és nyílt csoportban a résztvevők nem csak saját pillanatnyi érzelmeiket tárják fel, de reflektálnak is egymás érzelmeire. A siker mindig indokolja, hogy megálljunk egy pillanatra és közösen élvezzük az eredményt.

Ha a csoport tagjai kinyilvánítják elkötelezettségüket a folytatás iránt, akkor bízhatunk abban, hogy a következő két nap is eredményesen zárul. A záró modul arra is lehetőséget ad, hogy az egész folyamat eredményességéhez elengedhetetlen részvételi folytonosságra felhívjuk a figyelmet.

Jó hangulatú, együttműködő csoportban, a közös munka befejezése könnyen hoz létre negatív, frusztrált érzéseket. Ezt ellensúlyozhatja ha hangsúlyozzuk, hogy csak szünet következik, nincs vége a munkának.

A modul célja, az első műhelymunka-nap érzelmi és racionális lezárása, a második nap előtti feladatok tudatosítása.

A modulban felhasználjuk az előző modul kimenetét, a problématerképet illetve az ebből készült feladatsort.

A modul eredményeképpen a résztvevők érzelmileg elköteleződnek a második napon való részvétel mellett és pontosan rögzítik feladataikat.

1. lépés: a feladatok és felelősök felidézése

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.

2. lépés: a nap összegzése

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 érzélem-kifejezések. A „csalódtam abban, hogy ...”, az „annak örültem, hogy ...”, „izgatott voltam, amikor ...”, stb. árnyalt érzélem-kifejezések és fontos visszajelzések mind a csoport mind a facilitátor számára.

Hogyan érzik magukat a résztvevők a nap végén? Milyen érzelmeiket éltek át és ismertek fel a nap folyamán? Miben igazolódtak a várakozásaik és miben csalódtak? Mennyire elégedettek a létrejött eredménnyel? Mit tartanak a legjobbnak a folyamatban? Mit csinálnának másképpen?

Ezekre a kérdésekre keressük a válaszokat a nap végén, hogy a tapasztalatokat hasznosítani tudjuk a következő napokon.

Az érzelmeken túl a racionális összefoglaló is fontos. Foglaljuk össze a nap fontosabb történéseit (megemlítve az esetlegesen kialakult konfliktusokat), ismételjük meg a legfontosabb megállapodásokat és kérjünk visszajelzést arra, hogy mit tartanak jónak illetve mit tennének másképpen (akár saját közreműködésükben, akár a facilitátort és szaktanácsadókat illetően).

Végül: ne felejtjük el megköszönni az első műhely résztvevőinek munkáját, s kifejezni reményünket, hogy legközelebb találkozunk!

Ha rendelkezésre állnak megfelelő öntapadós „pont” vagy „csillag” tömbök, akkor használhatjuk záráshoz a „tanuló mátrix”-ot, amit előzőleg egy flipchart papírra felrajzolhatunk, az alábbiak szerint.

Egy 2x2-es mátrixba a „jó, volt, csináljuk máskor is” (mosolygó smiley, balra fent), a „nem tetszett, változtassunk rajta” (szomorú smiley, jobbra fent), „újítsunk, próbáljuk ki legközelebb” (villanykörte, balra lent) és az „elismerésem” (virágcsokor, jobbra lent), jeleket rajzoljuk, majd arra kérjük a résztvevőket, hogy mindenki osszon ki 6 -10 pontot, az idő függvényében.

(<http://www.innovationgames.com/learning-matrix/>)

Az 1. műhelymunka tréneri dokumentálása

A munka során keletkezett „közös emlékezet” és a közreműködő tanácsadók feljegyzései alapján a facilitátor készíti el a teljes dokumentációt, ami a szerkesztőbizottság munkájának egyik bemenete.

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,
- a fennmaradó fontosabb véleménykülönbségeket,
- a végleges szöveg szerkesztésére vonatkozó, csoport által tett kitételeket
- és az esetlegesen utólag felfedezett hiányosságokat.

Széleskörű tájékoztatás az 1. műhelymunka napról

A közösség bevonásának egyik alapkérdése a folyamatos informálás a történésekről. A szerkesztőbizottság vezetője gondoskodik az 1. műhelymunka történéseinek összefoglalásáról illetve az erről szóló tájékoztatásról. A tájékoztatásban támaszkodhat azokra a résztvevőkre, akik a műhelymunkák törzskarát képezik.

Szerkesztőbizottsági munka: az 1. műhelymunka nap dokumentumainak pontos megszövegezése

Az átadott tréneri dokumentáció és a közös emlékezet alapján a szerkesztőbizottság szövegezi meg a jövőképet, a SWOT analízis eredményét és a problématerképet.

További érintettek meghívása

Amennyiben az 1. műhelymunka 4. moduljában a b verzió került megvalósításra, a szerkesztőbizottság vezetője gondoskodik a 2. napi új résztvevők meghívásáról.

2. nap

A második műhely alapvető feladata az első napon létrehozott anyagok alapján a stratégia létrehozása. A csoportmunka segítségével bekapcsolhatók az első műhelymunka során meghatározott újabb csoportok is, akiknek érintettsége és érdekei így közvetlenül befolyásolhatják végső terméket.

1. modul: napindító

Megszakításokkal dolgozó csoportok munkájában fontos, hogy a csoport működését nagymértékben befolyásoló érzelmi aktiváció az újabb közös munka elején visszaálljon a korábban már hatékonynak bizonyult szintre. Ezt akkor tudjuk elérni, ha érzelmileg „visszahozzuk” az előző nap élményét, a közös munka hangulatát. Mivel ezen a napon olyan résztvevők is megjelenhetnek, akik az első napnak nem voltak részesei, őket is be kell vonni abba az érzelmi „hálóba”, ami az első napon résztvevők között kialakult. Racionális oldalról röviden vissza kell idézni a közös munka eredményét, ami ezen a napon kerül felhasználásra.

Ha az első nap végén a visszajelzések azt igazolták, hogy a résztvevők sikernek élték meg a csoportműködést, akkor idézzünk fel erre vonatkozó érzelmekről szóló visszajelzéseket, ha éppen ellenkezőleg történt, akkor inkább a racionális oldal kapjon nagyobb hangsúlyt.

A csoporton belüli kommunikáció sajátos jelensége az ún. „utalások” használata. Az utalás egy csoporton belül az a jelenség, amikor valamilyen közös élményt egy hívószóval vagy gesztussal (stb.) idézünk fel, anélkül, hogy magát az élményt részletesen kifejtjünk. Az utalások összekapcsolják azokat az embereket, aki a közös élmény részesei voltak, de frusztrálják és kirekesztik azokat, akik nem értik, hogy miről van szó. A napindító modulban érdemes erről a jelenségről beszélni, megelőzendő az „új” résztvevők negatív érzéseit és a „régiek” érzéketlenségét ilyen magatartását.

A modul célja az első műhely érzelmi és racionális felidézése, a csoportdinamika beindítása.

A modulban felhasználjuk a csoport előző műhelyben szerzett élményeit.

A modul eredményeképpen a csoport aktivizálódik és érzelmileg illetve racionálisan bevonódik a munkába.

1. lépés: a mai nap programja

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 támpontot adni hozzá. Ha új csoport van jelen, akkor az 1.nap 1.moduljának 4.lépése szerint járhatunk el.

A közösen elfogadott szabályok kapcsán lehet felhívni a figyelmet az „utalások” jelenségére és megkérni a régi résztvevőket, hogy vegyék ezt figyelembe. Ha a résztvevőknek ezzel kapcsolatban van saját élménye, annak érdemes teret adni.

Felidézzük az első napon közösen elfogadott szabályokat és megkérjük az új résztvevőket, hogy ők is nyilvánítsák ki a szabályok betartásában való elkötelezettségüket.

2. lépés: „szellemidézés”

A csoport a facilitátor segítségével felidézti 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 visszaidézni olyan mondatokat, amiket az első nap zárásakor a résztvevők mondtak, illetve megkérni őket, hogy emlékezzenek arra, mivel zárták azt a napot.

Konkrétan mutassunk rá a közös emlékezetben megjelenő „közös szótárra”, a SWOT analízisre és a problématerképre ill. problémaleltárra.

2. modul: értékdeklaráció

„Az értékek sajátos eszmei, szavakban testet öltő tárgyak, objektivációk, amelyekben a dolgoknak az emberi létben betöltött szerepére és jelentőségére vonatkozó emberi tapasztalatok és ismeretek, vágyak és érzelmek sűrűsödtek be valamiféle közmegegyezés eredményeként, közös tudás kikristályosodásaként. Sajátos vonás az is, hogy az értékek érzelmileg hangsúlyosak, szemben a racionális gondolkodás vagy a tudományos igényű megismerés tárgyiasult formáival, amelyeket döntően a logikus gondolkodás alakított ki. Továbbá sajátos vonása az értékeknek, hogy az életfeltételek és -lehetőségek érzelmi-értelmi feldolgozásának különbözősége következtében jobban függenek az adott társadalom, kultúra domináns ideológiájától és általában az ideologikus mozzanatoktól. Ezért is tekinthetők társadalom-, illetve kultúrspecifikus eszmei objektivációknak...”¹

Az értékek mindennapi életünk, az egyes emberek és az emberek alkotta csoportok alapelvei, jó esetben vezérlő motívumai. Csoportok, pl. egy helyi közösség esetében, az értékek lehetnek a közös cselekvés alapjai, amennyiben ezek az értékek közösen elfogadottak.

Az értékek kinyilvánítása (értékdeklaráció) sokféle formában jöhet létre, de lényege mindig az, hogy mások számára is megmutatja a cselekvésünket vezérlő elveket.

Fontos tapasztalat, hogy ha a deklarált értékek és a ténylegesen követett értékek nem azonosak, a mindennapokban tapasztalt értékeket tekintjük valósnak.

A hitelesség: a mindennapi értékek egybeesése a kinyilvánított értékekkel. Ha például az önkormányzat kinyilvánítja, hogy kiemelkedő fontosságú érték az egészséges környezet, de megakadályozza az ilyen irányú fejlesztéseket, akkor a lakosság nem ad hitelt, nem hisz ennek az értéknek, illetve annak a testületnek, amely így járt el. Ez a „vizet prédikál és bort iszik” jól ismert esete.

Néhány példa az értékekre: szabadság, alapvető emberi jogok, fenntartható fejlődés, környezettudatosság. Mint a példából látszik, bizonyos értékek jogszabályokban kerülnek megfogalmazásra, míg más értékek melletti elköteleződést más formákban szoktunk közzétenni.

A jövőkép alapú stratégia tervezés sem nélkülözheti az alapvetően követendő értékek meghatározását. Az értékek deklarációja számos formában jelenhet meg egy szervezet életében. Alkalmas lehet erre egy „küldetési nyilatkozat”, egy „értéknyilatkozat” vagy akár egy alapító okirat is.

Amennyiben a település (régió, stb.) rendelkezik ilyen értékdeklarációval, akkor ezen a ponton ezt a deklarációt közzé kell tenni és valamilyen módon megjeleníteni a közös emlékezetben. Ha lehetséges, érdemes mindenkinek a kezébe is adni, hiszen ezeket az értékeket a munka további részében mindenképpen figyelembe kell venni.

Amennyiben nem áll rendelkezésre ilyen írott értékdeklaráció, akkor az alapvetően figyelembe veendő értékeket most kell meghatározni.

A modul célja, hogy meghatározzuk a stratégiaalkotás során figyelembe veendő alapvető értékeket.

A modulban felhasználjuk a település (vagy régió, stb.) meglévő értékdeklarációját és az 1. nap 1. modul 4. lépésében létrehozott „közös szótár”-t.

A modul eredményeképpen a résztvevők számára elérhetővé válik a továbbiakban figyelembe veendő értékek halmaza.

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

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

„Mik azok az értékek, amiket a stratégia készítése során figyelembe kell venni?”

Erre a kérdésre keressük a választ a brainstorming során.

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!

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!

4. lépés: „értékfelelősök” választása

A közös munka során a stratégiai terv elkészítésekor mindenkinek figyelemmel kell lenni a manifesztált 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

3.modul: építsünk stratégiát

A második nap délelőttjén érkezik el a műhelymunka arra a pontra, ahol a stratégiaalkotás legizgalmasabb része következik. Ebben a modulban van leginkább szükség a résztvevők kreativitására. A stratégiai tervezés néhány alapkérdés körül forog:

- Hol tartunk jelenleg? (SWOT – Erősségek, gyengeségek, lehetőségek, veszélyek)
- Mit szeretnénk elérni? (jövőkép, értékek, problémák, lehetőségek)
- Hogyan jutunk el a célig? (Mi a fő irány, vannak-e alternatívák, hogyan küzdünk meg a veszélyekkel és hogyan számoljuk fel illetve csökkentjük a gyengeségeinket, hogyan használjuk ki a lehetőségeket és erősségeinket?)

- Honnan fogjuk tudni, hogy hol tartunk a cél elérésében? (Hogyan tudjuk mérni az elért eredményeket, milyen mérföldköveket kell elérni megadott idő alatt?)

Az első két kérdéscsoportra a műhely korábbi szakaszaiban már megadtuk a választ, ebben a modulban a második két kérdéscsoport megválaszolása jelenti a csoport feladatát. A kreativitás kibontakozásához jó hangulat és együttműködés kell. A csoporton belül megjelenő konfliktusok hatékony megoldásához ütköztetni kell az eltérő véleményeket, de mindenképpen meg kell próbálni konszenzusra jutni. A stratégia kialakításának legfőbb nehézsége, hogy egyidejűleg sok szempontot kell figyelembe venni. Ezt a problémát úgy oldjuk meg, hogy a feladatot részekre bontjuk, és a különböző szempontok figyelembe vételével mást és mást bízunk meg, megadva számukra azt a lehetőséget, hogy adott pontokon megállítsák a folyamatot és kérdéseket tegyenek fel illetve vitassák a kialakult megoldásokat. Mondhatnánk, hogy ők alakítják az „ördög ügyvédjét”. Ezt a szerepet egyrészt a már megválasztott értékefelelősök töltik be, másrészt az ebben a modulban kialakításra kerülő „Murphy csoport” (Murphy alaptörvénye, hogy ami elromolhat, az el is romlik). Az ő feladatuk lesz, hogy folytonosan próbára tegyék az elkészült anyagokat és így vigyék előre az alkotás folyamatát.

A modul célja, hogy megalkossuk a stratégia vázát.

A modulban felhasználjuk a közösen kialakított jövőképet, az elfogadott értékeket, a korábban készült és erre alkalmas dokumentumokat illetve döntéseket, és a résztvevők valamennyi korábbi tapasztalatát.

A modul eredményeképpen létrejön egy írott formájú stratégia váza, amit egy szerkesztőbizottság fog a harmadik műhelyre pontosan megfogalmazni.

1.lépés: próbáljuk ki a konszenzust (ez a lépés kihagyható, ha megtettük)

Beszéljük 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.

A modul központi kérdése a „Mi lesz a stratégiánk?” A kérdésre a résztvevők nyilván sokféle választ tudnának adni, de itt és most egy közös választ kell majd kialakítani. A konszenzus lényege, hogy mindenki elégedett az eredménnyel, mert a konszenzuskeresés folyamata mindenkit meggyőz arról, hogy a legjobb megoldás jön létre.

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

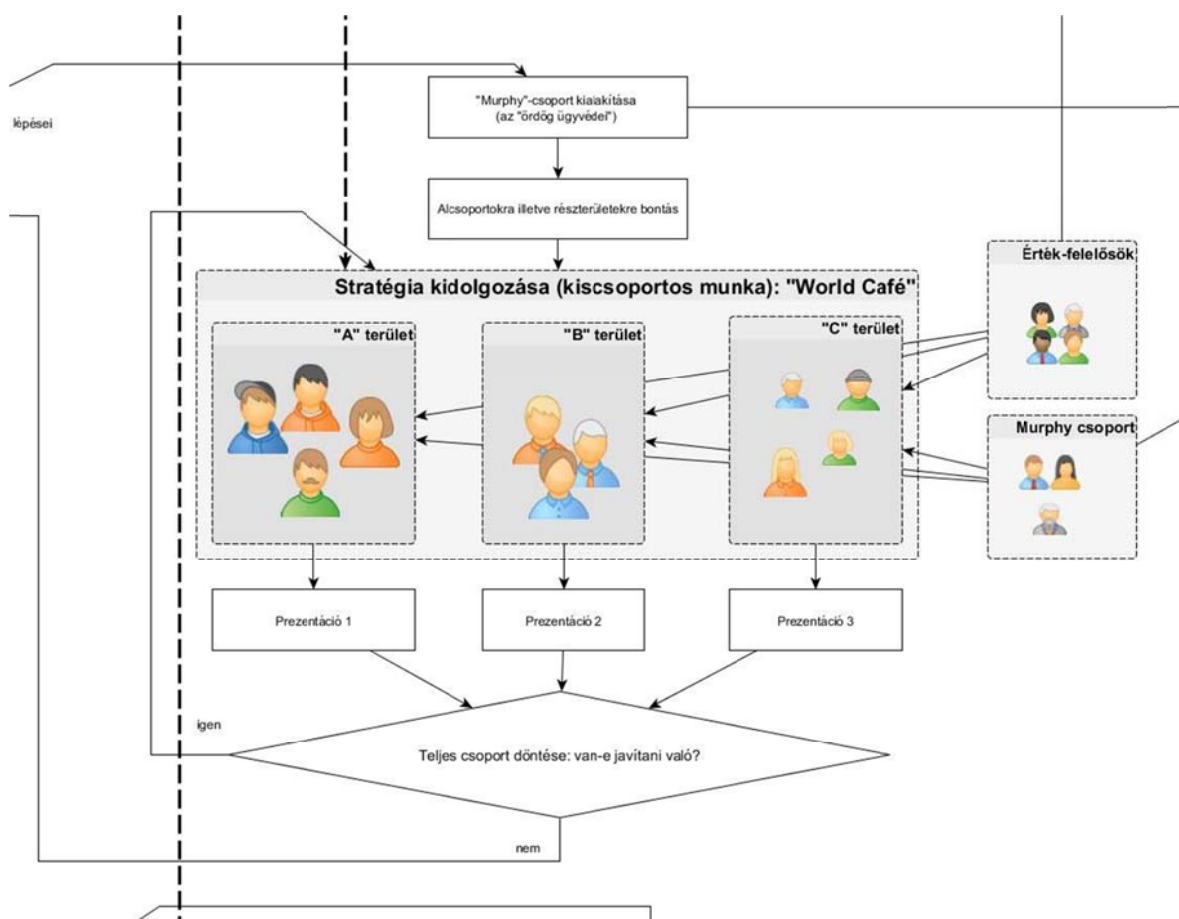
még időben ki tudjuk javítani. A döntéseket természetesen minden esetben az alkotó csoport hozza majd meg, a Murphy-csoport azzal teljesíti a feladatát, hogy minden lehetséges hibát megpróbál feltárni.

3. lépés: a feldolgozandó területek kiválasztása és csoportok-hoz 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!

A World Café módszer a The World Café Community széles körben, ingyenesen használható eljárása. Az elgondolás szerint a munka „kávéházi” keretekben folyik, innen származik a „vendéglátó” (angolul: host) elnevezés is, aki nem vezetője a csoportnak, hanem sajátos kiszolgáló szerepet tölt be, segíti a csoportot, átvitt értelemben „gondoskodik” a csoportról. (A módszer bővebb magyar nyelvű leírása a mellékletek között található.)

7. ábra A stratégia kidolgozásának folyamatábrája¹⁰



4.lépés: a stratégia kidolgozása

Az alkotó csoportok előre megadott időkeretben kialakítják a stratégia adott területének változatát. A munkához a csoportok felhasználhatják a modul bevezetőjében említett anyagokat és

¹⁰ Készült a yEd Graph Editor ingyenes program segítségével. Letölthető:

http://www.yworks.com/en/products_yed_about.html

A 4.-5.-6. lépések megismételhetők, ha elegendő idő áll rendelkezésre

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 tegyenek 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!)

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!)

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 helyezük el a közös emlékezetben.

7.lépés: közös konzultáció a prezentációkról

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.

8.lépés: a 4.-5.-6.-7. lépések megisméltése (idő hiányában ez a lépés elhagyható)

Amennyiben a még rendelkezésre álló idő ezt lehetővé teszi, megismételhetjük 4.-5.-6. Lépéseket, lehetővé téve az alkotó csoportok számára a konzultáció során feleltetett kérdések illetve javaslatok alapján a korrekciót.

4. modul: a döntés

A három műhelymunka nap központi eleme az a döntés, amivel a résztvevők jóváhagyják a stratégia elkészült vázát. Ha a résztvevők között valódi együttműködés alakult ki és a stratégiaalkotás folyamatát valamennyi résztvevő elfogadta, jó esély van arra, hogy a létrejött stratégiát konszenzussal fogják elfogadni. A konszenzus legfontosabb eleme, hogy mindenki

Miért próbáljuk elkerülni a szavazást a konszenzus teremtés folyamatában?

A szavazás mindig győztes-vesztes helyzetet hoz létre, ahol a kisebbségben maradók a vesztesek. A vesztesek általában szeretnének visszavágni és ezt többnyire meg is teszik a következő szavazáskor. Így vég nélküli adok-kapok, állandó győztes-vesztes játszma alakul ki, amely nehezíti, végső soron lehetetlenné teszi az együttműködést, a közös cselekvést.

támogatja és a mindenki meg tudja védeni azt a döntést, ami megszületik, mint a lehető legjobbat. A konszenzus nem teszi tökéletessé a döntést, hiszen elvileg elképzelhető jobb döntés is, de az adott feltételek (a döntéshozók adott összetétele, a döntéshez felhasznált információk) mellett, mindenki ezt tartja a legjobbnak.

A modul célja a létrejött stratégia vázlatának hivatalossá tétele és annak tudatosítása, hogy van olyan stratégia, ami valamennyi résztvevő támogatását élvezi.

A modulban felhasználjuk az alkotó csoportok által készített stratégia vázlatot.

A modul eredményeképpen létrejön a stratégia szövegének alapja.

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 döntéshozattal.

2.lépés: döntés a szerkesztőbizottság létrehozásáról

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.

3.lépés: a tájékoztatásra meghívottak jegyzékének összeállítása

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.

4.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 nap során az együttműködés is nagyobb szerepet kapott, mint az első napon.

Foglaljuk össze a nap fontosabb történéseit (megemlítve az esetlegesen kialakult konfliktusokat és megoldásukat), ismételjük meg a legfontosabb megállapodásokat és kérjünk visszajelzést arra, hogy a módszereket illetően mit tartanak jónak illetve mit tennének másképpen (akár saját közreműködésükben, akár a facilitátort és szaktanácsadókat illetően). Mivel a konkrét eredmények az előző lépésben jöttek létre (ezekről tehát most

A konszenzus egyik lehetséges módja az álláspont „közfelkiáltással” történő közlése. Ha ez nem sikerül, megvizsgáljuk, hogy mit kellene korrigálni ahhoz, hogy sikerüljön. Az időkorlát miatt szavazással is lehet dönteni, amiben először magas (pl. 4/5-ös) többséget érdemes kitűzni célként. Ha ez nem sikerül, megvizsgáljuk, hogy mit kellene korrigálni ahhoz, hogy sikerüljön, újabb kísérlet csökkentett többséggel, stb.

Ismét használhatjuk a „tanuló mátrixot” a visszajelzésekre, amivel maradandóvá és hangulatossá tehetjük a nap zárását. (lásd 1.nap 5.modul 2.lépés)

nem érdemes beszélni), az összefoglalóban mindenképpen a teljes folyamatra helyezzük a hangsúlyt.

Végül: ne felejtjük el megköszönni a résztvevők munkáját, s kifejezni reményünket, hogy legközelebb találkozunk!

A 2. műhelymunka tréneri dokumentálása

A munka során keletkezett „közös emlékezet” és a közreműködő tanácsadók feljegyzései alapján a facilitátor készíti el a teljes dokumentációt, ami a szerkesztőbizottság munkájának egyik bemenete.

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,
- a fennmaradó fontosabb véleménykülönbségeket,
- a végleges szöveg szerkesztésére vonatkozó, csoport által tett kitételeket
- és az esetlegesen utólag felfedezett hiányosságokat.

Széleskörű tájékoztatás a 2. műhelymunka napról

A közösség bevonásának egyik alapkérdése a folyamatos informálás a történésekről. A szerkesztőbizottság vezetője gondoskodik az 2. műhelymunka történéseinek összefoglalásáról illetve az erről szóló tájékoztatásról. A tájékoztatásban támaszkodhat azokra a résztvevőkre, akik a műhelymunkák törzskarát képezik.

Szerkesztőbizottsági munka: a 2. műhelymunka nap dokumentumainak pontos megszüvegezése

Az átadott tréneri dokumentáció és a közös emlékezet alapján a szerkesztőbizottság vezetőjének irányításával a bizottság gondoskodik a 2. műhelymunka dokumentumainak végleges megszüvegezéséről.

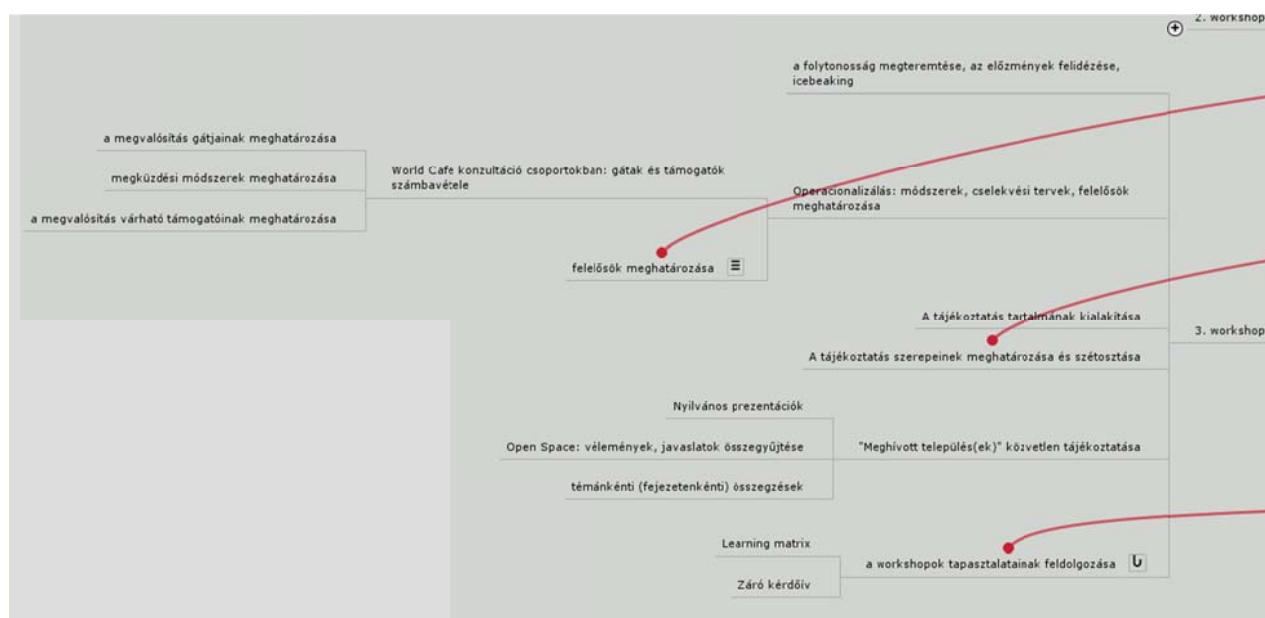
A 3. műhelymunka széleskörű meghívásainak lebonyolítása

A 3. műhelymunka napján kerül sor a közösségi stratégiaalkotás eredményének széleskörű megismertetésére. A szerkesztőbizottság vezetője a résztvevők törzskarára támaszkodva gondoskodik az érintettek meghívásáról. A kommunikációban alkalmazzuk Az érintettek bevonásának és a közönség tájékoztatásának kommunikációs technikái c. fejezetben leírtakat.

3. nap

A műhelymunka részletes útmutatójának tervét tartalmazó „gondolattérkép” (mindmap) nyilvános, megtekinthető a <http://www.mindomo.com/mindmap/hka-workshop-mdszertan-832376ef8d374a12af0238e43b68eb8f> linken.

8. ábra A 3. műhelymunka nap gondolattérképe



A harmadik nap során a stratégiai programkatalógus kidolgozásán túl lezajlik a kialakított stratégia megismertetése a szélesebb értelemben vett „közönsséggel”, vagyis mindenkiel, aki valamilyen módon érintettje a működésnek. Mivel ez a nap zárja le azt a csoport-folyamatot, amelynek során a résztvevők megalkottak egy új „terméket” és elsajátíthattak egy módszert, ez a nap lesz a csoport által adott végső visszajelzések napja is. Az eredmények értékelése és a csoport továbbiakban vállalt szerepének megfogalmazása, valamint a „virtuális csoport” fennmaradásának biztosítása szintén a nap feladatai közé tartozik.

A stratégia programokká alakítása többféle formában is megvalósítható, létrehozhatók projekt-tervek és egyszerűbb cselekvési- vagy akció-tervek is. A döntés a rendelkezésre álló információk függvénye.

A stratégia döntően a mit és mikor kérdésekre próbál választ adni, de nem részletezi a hogyan-t. A projekt-tervek a hogyan-kérdésre szinte teljes körű választ adnak: meghatározzák a szükséges erőforrásokat, útmutatást adnak arra, hogy miként mérjük az eredményeket, és logikailag összekapcsolják azokat a tevékenységeket, amiket végre kell hajtani. Az akció- vagy cselekvési tervek inkább a teendőkre koncentrálnak és nem foglalkoznak az erőforrások kérdésével.

1.modul: napindító

Az utolsó nap indítása mind érzelmileg, mind tartalmilag fontos. Mindenki érzi, hogy valami ezen a napon véget ér, de jó esetben azt is, hogy valami más viszont elkezdődik. Új gondolatok, új módszerek adják az utolsó nap háttérét, ami nyilván mindenkit megérint. A harmadik műhely nagyon különbözik az első kettőtől. Bár a résztvevők számát tekintve már a második nap is hozott bővülést, a harmadik napon mindenkinek számolni kell a szélesebb nyilvánossággal, ami természetesen nem mindenki számára pozitívum. A nap indításakor mindenképpen szólni kell erről a jelenségről, vagyis arról, hogy az emberek egy része a nyilvánosság előtt rosszabbul teljesít, egyszerűen szólva: nem szeret szerepelni. Érdemes megemlíteni, hogy senkit sem akarunk olyan szerepbe kényszeríteni, ami nem elfogadható a számára. Tudjuk ugyanakkor, hogy vannak, akik szívesen szerepelnek, náluk inkább az a veszély, hogy mindenáron szerepelni akarnak. Egyik sem lehet semmiféle megkülönböztetés alapja, a csoport tagjai valamennyien a létrejött alkotás részesei és függetlenül attól, hogy személyiségük, beállítódásuk, érdeklődésük eltérő, s ebből adódóan mást és mást, de mindannyian valamit hozzáadtak az elkészült tervhez.

Az utolsó nap szól még arról is, hogy a terv akkor válhat valóra, ha megfelelő programokat tudunk kialakítani a megvalósításhoz.

És végül az utolsó nap megmutatja, hogy nem elég valami jót kitalálni, valami hasznosat megalkotni, azt megfelelő módon „el is kell adni”. Tégy jót és beszélj róla, mondta régebben a PR szakma, ami mára inkább már így hangzik: "Kommunikálj a széles értelemben vett környezeteddel, mindarról, amit megtettél, megteszel, vagy szándékodban áll megtenni! Informáld és vond be a körülötted élő társadalmat a döntéshozatalba, s ez által tevékenységed alakításába!" A különbség abban van, hogy ez már nem csak a jóra, de a nehézségekre, a hibákra, a problémákra is vonatkozik.

A modul célja, az utolsó nap sajátosságainak megfelelő érzelmi és racionális alapozás, a szélesebb közösséggel való találkozásra való felkészülés.

A modulban felhasználjuk a szerkesztő bizottság által megszövegezett stratégiai tervet és a résztvevők korábbi tapasztalatait

A modul eredményeképpen hangulatilag és racionálisan megalapozódik az utolsó nap munkája

1.lépés: a nap programja

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.

2.lépés: „szellemidézés”

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.

Emlékeztessünk a második műhely során létrejött, és a közös emlékezetben megjelent prezentációkra és a stratégia-alkotás folyamatára, a World Café-ra!

2.modul: program lesz a tervből

Minden terv annyit ér, amennyit megvalósítanak belőle, szól az ismert bölcsesség. A stratégia cselekvési programokká alakítása, vagyis operacionalizálása, az a feltétel, ami nélkül a terv mindig csak terv maradna. Mai világunkban, az informatika által biztosított feltételek mellett már minden olyan program, ami valamilyen meghatározott, konkrét cél elérésére irányul, projekt formában jön létre. A projekt meghatározott cél megadott idő alatt, meghatározott feltételek mellett történő megvalósítására kialakított szervezetet és tevékenységet jelent, a hozzárendelt erőforrásokkal, az időbeli összefüggések pontos leírásával, a mérhetőség biztosításával együtt. Azokban az esetekben, amikor nem ismerünk (nem ismerhetünk) bizonyos feltételeket (pl. pénzügyi forrásokat), a projekt-tervek helyett egyszerűbb formájú akciótervet vagy cselekvési tervet készíthetünk.

A modul célja, a stratégia végrehajtásához elengedhetetlen programok kialakítása, a projekt-szemlélet és gondolkodás fejlesztése.

A modulban felhasználjuk a szerkesztőbizottság által megszövegezett Stratégia első változatát.

A modul eredményeképpen létrejön a kidolgozott stratégia megvalósításához szükséges *programkatalógus*.

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.

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 módszerét, 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)

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 3-6 lépések megismételhetők, ha elegendő idő áll rendelkezésre

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!)

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

Az elkészült programot 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!)

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.

6.lépés: közös konzultáció a prezentációkról

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.

7.lépés: a 3.-4.-5.-6. lépések megisméltése (idő hiányában ez a lépés elhagyható)

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.

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.

3.modul – a közösség tájékoztatása

Megszületett a stratégia és készen van a program, ami a stratégia megvalósításának feltétele. Most elméletileg neki is lehetne látni a stratégia megvalósításának, de tudjuk, hogy a végrehajtás sikere azon múlik, hogy mindenki hajlandó lesz-e együttműködni. Az alkotók együttműködésében bízhatunk, hiszen cselekvő részesei voltak a kidolgozásnak és a döntéseknek. Sokan vannak azonban a környezetünkben, akiknek nem volt módjuk véleményt nyilvánítani. Jó gondolatuk, javaslatuk azonban ettől még lehet, s főleg érdekelheti őket a kialakított elgondolás. Ha tudják miről van szó, talán támogatják is a programot, ha nem tudják, nagyobb az esély arra, hogy akadályozni akarják. Mutassuk meg a programot mindenkinek és kérjük ki mindenki véleményét! S ha kritizálják, ne sértődjünk meg: örüljünk minden felfedezett hibának és

minden javaslatnak, hiszen arról szólnak, hogy valakinek fontos ez a program, a közös alkotás, ami így válik igazán közös alkotássá! (A tájékoztatással kapcsolatban lásd még a 4.fejezet Az érintett közösségek tájékoztatása a stratégiaalkotás folyamatáról c. alfejezetét!)

A modul célja a kialakult program megismertetése a környezettel, helyi közönséggel és a tágabb partneri körrel

A modulban felhasználjuk az előző modulban elkészült Stratégiát és annak részévé vált programkatalógust.

A modul eredményeképpen a környezet tájékozottá válik a stratégiával és a megvalósítás programjával kapcsolatban, nő a közös alkotás legitimitációja, kiderülhetnek a rejtett hibák, felkeltetjük az érdeklődést a közösségi stratégiaalkotás iránt

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. (A módszerrel kapcsolatban lásd az 1.nap 3.modul 1.lépését, illetve az Open Space c. mellékletet!)

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.

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.

4.lépés: összegzés és a tájékoztatás lezárása

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.

5.lépés: döntés a javaslatokról és véleményekről

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.

4.modul: minden véget ér egyszer

A műhelymunka sajátos kapcsolatot hoz létre a résztvevők között. A közös alkotás, az együttműködés élménye remélhetőleg sokak számára válik meghatározóvá. A közös alkotás megismert módszere más helyzetekben is eredményesen alkalmazható. A műhelymunka kettős célt köve-

tett: egyrészt egy konkrét stratégia és megvalósítási program kialakítását, másrészt egy tanulási folyamat lebonyolítását, amire a jövőben is lehet hasonló tevékenységeket építeni. A búcsú alkalmával összegyűlnek azok az információk, amelyek segítségével vizsgálni tudjuk a folyamat hatékonyságát, és a máshol is felhasználható pozitív tapasztalatokat.

A modul célja, a háromnapos műhelymunka lezárása, a tapasztalatok összegzése, a folyamat eredményességének meghatározásához szükséges információk összegyűjtése és a HKA szerepvállalás intézményesítése.

A modulban felhasználjuk a csoport tapasztalatait.

A modul eredményeképpen megalapozódik a csoport utóélete, hivatalossá válik a HKA rendszerben betöltött szerep.

1.lépés: záró dokumentum elfogadása a HKA szerepvállalásról

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

2.lépés: a tanúsítvány átadása

A résztvevők tanúsítványt kapnak a közös munkában való részvételről.

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 kérjünk visszajelzést arra, hogy a módszereket illetően mit tartanak jónak illetve mit tennének másképpen (akár saját közreműködésükben, akár a facilitátort és szaktanácsadókat 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.

Ismét használhatjuk a „tanuló mátrixot” a visszajelzésekre, amivel maradandóvá és hangulatossá tehetjük a nap zárását. (lásd 1.nap 5.modul 2.lépés)

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 keresztüli 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 helyben.

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)

5. Újabb napok: mi történjen a stratégiával

A közösségi stratégiaalkotás nem fejeződik be a stratégia közösségnek történő bemutatásával, mert a program lényege, hogy a közösség érdemben tudjon beleszólni a jövő alakításába. A beleszólás pedig csak akkor válhat érdemivé, ha a jövő tényleges alakulásában ennek nyoma van. Az elkészült stratégiai tervet illetve programkatalógust be kell építeni a „jövőbe”. A jövő alakításában jogszabályi keretek biztosítanak döntési lehetőséget az önkormányzat választott testületének, a illetve a közgyűlésnek. A stratégiaalkotó csoport tehát el kell érje, hogy a képviselőtestület érdemben foglalkozzon az elkészült tervvel és annak megvalósításáról határozatot hozzon.

Széleskörű tájékoztatás a 3. műhelymunka napról

A 3. műhelymunka tréneri dokumentálása

A munka során keletkezett „közös emlékezet” és a közreműködő tanácsadók feljegyzései alapján a facilitátor készíti el a teljes dokumentációt, ami a szerkesztőbizottság munkájának egyik bemenete.

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,
- a fennmaradó fontosabb véleménykülönbségeket,
- a végleges szöveg szerkesztésére vonatkozó, csoport által tett kitételeket
- és az esetlegesen utólag felfedezett hiányosságokat.

A stratégia és programkatalógus végleges megszövegezése

A szerkesztőbizottság a csoport döntései és a tréneri dokumentáció alapján elkészíti a stratégia és a programkatalógus végleges szövegét, amit a szerkesztő bizottság vezetője elektronikus formában megküld a csoport minden tagjának, a trénernek és a tanácsadóknak.

Az esetleges visszajelzések alapján a szerkesztő bizottság javítja a szöveget, majd az így véglegesített és jóváhagyott szöveget a bizottság vezetője ismét megküldi a csoport tagjainak, a trénernek és a tanács-

adóknak, valamint a polgármesternek, kérve a stratégia-alkotó csoport és a képviselőtestület közös tanácskozását.

A közösségi stratégia és a képviselőtestület

A közösségi stratégia alkotás célja, hogy a stratégia a jövőben formálisan és érdemben befolyásolja a helyi döntéseket, s így meghatározza a település jövőjét. Ennek érdekében ajánlott, hogy a stratégiát alkotó csoport találkozzon a képviselőtestülettel és az elkészült dokumentumot közösen vitassa meg.

A képviselőtestületi ülés jogosult határozatot hozni a stratégia „intézményesítéséről”, vagyis arról, hogy a jövőben a fejlesztési feladatokat a stratégia alapján kívánja megoldani.

A közös tanácskozás olyan visszaigazolása az elkészült munkának, ami a következőkben segítheti a közösség tagjainak bevonását más feladatokba is.

Végtelen történet: folyamatos tájékoztatás és visszajelzés az alkotóknak

A stratégiaalkotó csoport munkájáról a korábbiakban is javasoltuk a folyamatos tájékoztatást, az elkészült teljes dokumentumról is fontos informálni a közösséget. A teljes dokumentumot közzé kell tenni és részletesen be kell számolni a képviselőtestülettel közösen tartott tanácskozásról is.

Erősíti a közösséget, ha az alkotó csoport rendszeresen kap visszajelzést arról, hogy a terv megvalósítására milyen döntések születtek, milyen akadályok merültek fel, vagy milyen sikereket értek el.

Az alkotó csoport jelentős plusz munkát vállalt a terv létrehozása érdekében, amiért nem járnak kiváltságok, de mindenképpen jár érte köszönet. A helyi közösség formálásban, az információk közzétételében hosszú távon akkor lehet számítani a csoportra, ha a visszajelzések megerősítik őket abban, hogy érdemes volt a közösségért tenni.

6. Mellékletek

A „MŰHELYMUNKA ELŐKÉSZÍTÉSE” kérdőív

Műhelymunka előkészítő kérdőív

Ez a kérdőív kizárólag azt a célt szolgálja, hogy a műhelymunka során ne töltsünk felesleges időt bizonyos kérdések feldolgozásával. Az ön személyes véleményére vagyunk kíváncsiak, de kérjük semmiképpen ne írjon nevet a kérdőívre, mert a véleményeket csak összesítve dolgozzuk fel.

Csoportközi viszonyok

| | FONTOSSÁG | KOMMUNIKÁCIÓ | SZEMÉLYES KAPCSOLATOK | KONFLIKTUSOK | ŐSZINTESÉG | BIZALOM |
|------------------------|---|--|---|--|---|------------------------------------|
| Ide írja a csoport ne- | kölcsönösen egyenrangú partnernek tekintjük egymást | gyakori és szívélyes köztünk a kommunikáció | személyes „már-már baráti kapcsolatok is működnek, jól ismerjük egymást | kevés konfliktus van velük, és azok általában könnyen feloldódnak | teljes mértékben őszinték vagyunk egymással | maximálisan megbízom bennük |
| | nem mindenben tekintjük egymást egyenrangúnak | gyakori de barátság-talan köztünk a kommunikáció | sajnos nem jellemzőek a személyes kapcsolatok, alig ismerjük egymást | többször fordul elő konfliktus velük és/vagy azok nehezen oldódnak fel | többször őszinték vagyunk egymással | néha gyanakszom velük kapcsolatban |
| | nem tartják/tartjuk fontosnak a másik a véleményét | néha inkább elkerüljük a velük való kommunikációt | nem is szeretnék velük személyes kapcsolatot tartani | gyakori a velük való konfliktus és szinte feloldhatatlannak tűnik | elképzelhetetlen, hogy őszinték legyünk egymással | soha nem bíznék meg bennük |
| | FONTOSSÁG | KOMMUNIKÁCIÓ | SZEMÉLYES KAPCSOLATOK | KONFLIKTUSOK | ŐSZINTESÉG | BIZALOM |
| Ide írja a csoport ne- | kölcsönösen egyenrangú partnernek tekintjük egymást | gyakori és szívélyes köztünk a kommunikáció | személyes „már-már baráti kapcsolatok is működnek, jól ismerjük egymást | kevés konfliktus van velük, és azok általában könnyen feloldódnak | teljes mértékben őszinték vagyunk egymással | maximálisan megbízom bennük |
| | nem mindenben tekintjük egymást egyenrangúnak | gyakori de barátság-talan köztünk a kommunikáció | sajnos nem jellemzőek a személyes kapcsolatok, alig ismerjük egymást | többször fordul elő konfliktus velük és/vagy azok nehezen oldódnak fel | többször őszinték vagyunk egymással | néha gyanakszom velük kapcsolatban |
| | nem tartják/tartjuk fontosnak a másik a véleményét | sokszor inkább elkerüljük a velük való kommunikációt | nem is szeretnék velük személyes kapcsolatot tartani | gyakori a velük való konfliktus és szinte feloldhatatlannak tűnik | elképzelhetetlen, hogy őszinték legyünk egymással | soha nem bíznék meg bennük |

Jelölje meg a két legfontosabb a csoportot, akiket a környezetében ismer, és karikázással válassza ki minden oszlopból a megfelelő kijelentést velük kapcsolatban, az alábbi táblázatban! (Csoportok lehetnek: pl. foglalkozási, kulturális, lakóhely alapján elkülönülő, nemzetiségi, vallási, stb.)

Kérem jelölje meg, hogy mennyire ért egyet a következő kijelentésekkel (egyáltalán nem ért egyet teljes mértékben egyetért):

Csoportmunka tapasztalatok

1. Van gyakorlatom abban, hogy egy csoport miként old meg közösen feladatokat.
2. Ismerem a csoportmunka legfontosabb módszereit.
3. Vettem már részt brainstormingon.

4. Biztos vagyok benne, hogy egy jó képességű személy eredményesebben tud megoldani feladatokat, mint egy csoport.
5. Emberek egy csoportja soha nem lehet olyan hatékony, mint egyetlen jó képességű ember, mert sok felesleges vitával megy el az idő.
6. Egy csoport hatékonysága döntően attól függ, hogy milyen képességekkel rendelkező emberek alkotják.
7. Egy csoport hatékonysága döntően attól függ, hogy milyen módszerekkel dolgozik
8. A közösen hozott döntés legfőbb előnye, hogy a végrehajtást nagyobb eséllyel támogatják, mint az egyéni döntések esetében
9. A döntéseket egy jó képességű embernek kell meghozni és a végrehajtást keményen ellenőrizni kell.
10. Egy csoport együttes tudása többet ér, mint az egyén kiemelkedő képessége.

Helyi közügyek ismerete

11. A mi településünkön mindenki tudja, mit tervez az önkormányzat.
12. Folyamatosan kapunk tájékoztatást a település stratégiájáról, hosszabb távra szóló döntéseiről és lépéseiről.
13. A településen élő különböző csoportok közvetlenül vettek részt a stratégia megalkotásában.
14. A településen élő különböző csoportok az önkormányzati képviselő útján vettek részt a stratégia megalkotásában.
15. Rendszeresen kikérik a településen élők véleményét.
16. Többnyire egyetértek a fejlesztési döntésekkel.
17. Kellő figyelmet fordítunk a fejlesztésre.
18. A lezajlott fejlesztéseket a település lakói általában támogatják.
19. A helyi fejlesztések egy átlátható rendszert alkotnak.
20. Vannak ötleteim a helyi fejlesztésekkel kapcsolatban.

MŰHELYMUNKA ZÁRÓ KÉRDŐÍV

Kérem jelölje meg, hogy mennyire ért egyet a következő kijelentésekkel (egyáltalán nem ért egyet teljes mértékben egyetért):

Megítélésem szerint a csoportmunka során ...

1. a résztvevők egymás közötti személyes kapcsolata nem változott.
2. a stratégiaalkotásban érintett minden csoport bevonásra került.
3. a résztvevő csoportok kapcsolata jelentősen javult.
4. a résztvevőknek sikerült új csoportmunka módszereket elsajátítani.
5. a résztvevők együttműködési készségei nem változtak.
6. a résztvevők mélyebb betekintést kaptak a stratégiai tervezés módszertanába.
7. a résztvevők település iránti elkötelezettsége nem változott.
8. a résztvevők jobban megértették a stratégia jelentőségét.
9. a résztvevők felismerték a közösségi stratégiaalkotás fontosságát.
10. a résztvevők számára sok újdonság merült fel.
11. a résztvevők meggyőződtek a csoportos döntéshozatal hasznosságáról.
12. jobban megismertük egymást
13. javult egymás megértése.
14. végzett munkát jól kommunikáltuk a helyi közönség felé.

Megítélésem szerint a műhelymunka ...

15. jól szervezett és hatékony volt.
16. vezetését jól oldotta meg a facilitátor.
17. során sokat segítettek a tanácsadók.
18. során fontos volt a dokumentálás.
19. hatékonyságát jól segítették az eszközök.
20. eredményét hasznosítani fogja a képviselőtestület.
21. indokolatlanul hosszú volt.
22. valódi közös élmény volt.

Kérjük írja le néhány szóval, mit tart a legfontosabb tapasztalatnak:

.....
.....

Ha más településeknek is ajánlaná ezt módszert, kérjük írja le néhány szóval az indoklását:

.....
.....

Köszönjük segítségét!

A műhelymunka szervezői

Az alkalmazott csoport-módszerek rövid áttekintése

Brainstorming

A csoportmunka legáltalánosabban elterjedt módszere, amelynek célja a gondolkodási korlátok felszabadítása, a divergens, több szálon futó sokirányú gondolkodás megvalósítása, a kreativitás felszabadítása.

A brainstorming szigorú szabályok szerint működik illetve csak e szabályok betartásával lesz igazán eredményes. A résztvevők ideális létszáma 7-12 fő, de max 20 főig még jó eredményességgel működtethető.

Módszertanilag a korlátoktól, önkorlátozástól és kritikától mentes gondolkodást valósítja meg, feszes tempóval és a csoport szinergikus, egymást erősítő hatásával. Az egyik ötlet szüli a másikat - hétköznapi gondolata is megjelenik benne.

Az ötletek kritikamentes rögzítése, a kevés szabály szigorú érvényesítése biztosítja, hogy a brainstorming rövid idő alatt nagyszámú gondolat, ötlet előcsalogatására alkalmas eszköz lett a világ minden táján.

A brainstorming vezetését egy facilitátor végzi, ő „animálja”, mozgatja, serkenti a résztvevőket. Munkáját egy nyilvános jegyzetelő segíti. A szereplők közötti munkamegosztás teszi lehetővé, hogy mindenki arra figyeljen, ami a szerepköre pontosan meghatároz. A brainstorming végeredménye egy ötlet-lista, ami lehet problémák gyűjteménye, megoldások tárháza egyaránt. A kritika-mentes bekerülést követően általában valamilyen csoportos döntési technikával történik az eredménylista feldolgozása.

World Café

A World Café a Whole System Associates által kidolgozott és 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 koncentrálhatnak. A kis csoportok közötti mozgás biztosítja, hogy a gondolatok átszöjék 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.

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

NCM

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 módszerből gyakran éppen a szavazási technikákat alkalmazzák más módszerekkel kombinálva, bár ezek leghatékonyabban számítógépes támogatással valósíthatók meg. (Minden résztvevő számára szükséges egy hálózatba kötött számítógép) A szavazás számítógép nélkül is megvalósítható, pl. szavazócédulák segítségével. Ha a döntést hozó csoportban erős konfliktusok vannak és a szavazást egyfajta versenynek tekintik, akkor különösen fontossá válik a szavazás módszere. Itt most nem részletezhető, de matematikailag bizonyítható módon a résztvevők képesek manipulálni a végeredményt koalíciók megkötésével. Ezért a szavazások alaptulajdonsága mindig a titkosság kell legyen. A leghatékonyabb és legkevésbé manipulálható módszer az, amikor minden résztvevő minden választható alternatívára egy min-max pontszámot adhat. (pl. minden résztvevő minden alternatívára 1-10 pontot adhat) Bár e módszer alkalmazása esetén is előfordulhat szavazategyenlőség, mégis ez a módszer a legkevésbé torzítható az esetleges koalíciók által.

FORGATÓKÖNYV VÁZLAT A MŰHELYMUNKA LEBONYOLÍTÁSÁHOZ

FORGATÓKÖNYV VÁZLAT A MŰHELYMUNKA LEBONYOLÍTÁSÁHOZ

Az alábbi forgatókönyv vázlat alkalmas arra, hogy a módszertanban bemutatott három műhelymunkát az előkészítő és utólagos feladatokkal együtt ütemezni lehessen. A „hivatkozott módszertani fejezet” ad részletes útmutatást a konkrét feladatokra és a végrehajtás módszereire. Az üres oszlopok felhasználásával részletes logisztikai tervezést végezhetünk.

| Konkrét Időpont | Viszonyított (és javasolt) időpont | Téma/Feladat/Esemény/ | Helyszín | Részvevők száma | Javasolt felelős | Javasolt résztvevők- közreműködők | Hivatkozott módszertani fejezet |
|-----------------|---|---|----------|-----------------|--|--|---------------------------------|
| | A tervezés előkészítő megbeszélés előtt legalább 1 héttel | A szaktanácsadói elemzések végrehajtása | | | szaktanácsadók | szaktanácsadók | |
| | Legalább 3 héttel a tervezett 1. Műhelymunkát megelőzően | Tervezés-előkészítő megbeszélés (megállapodás a meghívottak személyében, a „törzstagok” személyében, az időpontban, a helyszínen, a további esetlegesen szükséges elemzésekben) | | | tréner | HKA partner, szaktanácsadók, tréner | |
| | Legkésőbb a tervezés előkészítő megbeszélés után 2 nappal | Széleskörű tájékoztatás a stratégiai tervezés programról | | | HKA partner | önkormányzat, Polgármesteri Hivatal, műhelymunka törzstagjai | |
| | A helyi adottságoktól függően | A helyszín biztosítása (időpont-egyeztetés, megrendelés, étkezés megszervezése) | | | HKA partner vagy erre kijelölt személy | | |

| Konkrét Időpont | Viszonyított (és javasolt) időpont | Téma/Feladat/Esemény/ | Helyszín | Részvevők száma | Javasolt felelős | Javasolt résztvevők- közreműködők | Hivatkozott módszertani fejezet |
|-----------------|---|--|----------|-----------------|------------------------------|--|---------------------------------|
| | Legalább két héttel az 1. műhelymunka előtt. | A teljes programra szóló meghívások lebonyolítása | | | HKA partner | önkormányzat, Polgármesteri Hivatal, műhelymunka törzstagjai | |
| | egy nappal a műhelymunka előtt | A helyszín ellenőrzése (rendelkezésre állás, elrendezés stb.) | | | HKA partner | | |
| | Legkorábban a részvételi meghívások után 2 héttel | 1. műhelymunka lebonyolítása (benne: a szerkesztőbizottság kiválasztása, a 2. műhelymunka további érintetteinek meghatározása) | | | tréner | szaktanácsadók, meghívott érintettek, tréner | |
| | Legkésőbb az 1. műhelymunka után egy héttel | Az 1. műhelymunka részletes dokumentálása | | | tréner | szaktanácsadók | |
| | Legkésőbb az 1. műhelymunka után egy héttel | Az 1. műhelymunka részletes dokumentumának átadása a Szerkesztő bizottság vezetőjének | | | tréner | | |
| | Legkésőbb az 1. műhelymunka után 2 nappal | Széleskörű tájékoztatás az 1.műhelymunka napról | | | HKA partner | | |
| | Legkésőbb a 2. műhelymunkát megelőző 3. napig | A jövőkép és problématerkép pontos megszövegezése | | | szerkesztőbizottság vezetője | szerkesztőbizottság | |
| | Legkésőbb a 2. műhelymunka előtt 1 héttel | További érintettek meghívása és tájékoztatása | | | HKA partner | önkormányzat, Polgármesteri Hivatal, műhelymunka törzstagjai | |

| Konkrét Időpont | Viszonyított (és javasolt) időpont | Téma/Feladat/Esemény/ | Helyszín | Résztevők száma | Javasolt felelős | Javasolt résztvevők- közreműködők | Hivatkozott módszertani fejezet |
|-----------------|---|--|----------|-----------------|-------------------------------|--|---------------------------------|
| | Egy nappal a műhelymunka előtt | A helyszín ellenőrzése (rendelkezésre állás, elrendezés stb.) | | | HKA partner | | |
| | Legkorábban a meghívások után egy héttel | 2.műhelymunka lebonyolítása (benne: a 3. műhelymunka további érintettjeinek meghatározása) | | | tréner | szaktanácsadók, meghívott érintettek, tréner | |
| | Legkésőbb a 2. műhelymunka után egy héttel | Az 2. műhelymunka részletes dokumentálása | | | tréner | szaktanácsadók | |
| | legkésőbb a 2. műhelymunka után egy héttel | Az 2. műhelymunka részletes dokumentumának átadása a Szerkesztő bizottság vezetőjének | | | tréner | | |
| | Legkésőbb az 2. műhelymunka után 2 nappal | Széleskörű tájékoztatás a 2.műhelymunka napról | | | | | |
| | Legkésőbb a 3. műhelymunka előtt 3 nappal | A 2.műhelymunka során megalkotott stratégia vázának pontos megszövegezése | | | szerkesztő-bizottság vezetője | szerkesztő-bizottság | |
| | Egy nappal a műhelymunka előtt | A helyszín ellenőrzése (rendelkezésre állás, elrendezés stb.) | | | HKA partner | | |
| | Legkésőbb az 1. műhelymunka után egy hónappal | 3. műhelymunka | | | tréner | szaktanácsadók, meghívott érintettek, tréner | |
| | Legkésőbb a 3. műhelymunka után egy héttel | Az 3. műhelymunka részletes dokumentálása | | | tréner | szaktanácsadók | |
| | Legkésőbb a 3. műhelymunka után egy héttel | Az 3. műhelymunka részletes dokumentumának átadása a Szerkesztő bizottság vezetőjének | | | tréner | | |

| Konkrét Időpont | Viszonyított (és javasolt) időpont | Téma/Feladat/Esemény/ | Helyszín | Résztevők száma | Javasolt felelős | Javasolt résztvevők- közreműködők | Hivatkozott módszertani fejezet |
|-----------------|---|--|----------|-----------------|------------------------------|---|---------------------------------|
| | Legkésőbb az 3. műhelymunka után 2 nappal | Széleskörű tájékoztatás a 3.műhelymunka napról | | | HKA partner | | |
| | Legkésőbb a 3. műhelymunka után egy héttel | A programkatalógus pontos megszövegezése, végső formába öntése | | | szerkesztőbizottság vezetője | szerkesztőbizottság | |
| | Legkésőbb a 3. műhelymunka után egy héttel | A teljes dokumentum átadása a képviselőtestületnek | | | HKA partner | | |
| | Lehetőség szerint legkésőbb a 3. műhelymunka után 6 héttel | A képviselőtestület és a stratégiaalkotó csoport közös tanácskozása (lehetőség szerint határozattal lezárva) | | | HKA partner | képviselőtestület, stratégiaalkotó csoport HKA partner | |
| | Legkésőbb a képviselőtestületi tanácskozást követő 2. napon | Széleskörű tájékoztatás közös tanácskozásról | | | HKA partner | | |

A műhelymunka eszközei¹¹:

- Öntapadós papírok az információk gyűjtéséhez (pl. Öntapadó jegyzetömb 102x152mm sárga négyzethálós Post-it 662, termékazonosító: LP6621) kb. 400 db/3 nap
- Öntapadós papírok a szavazásokhoz (pl. Fortuna öntapadó jegyzetömb 76x76mm sárga, termékazonosító: 0124.002) kb. 200 db/3 nap
- Öntapadós kerek vagy csillag alakú papírok a nap végi visszajelzésekhez, (<http://eurograph.hu/blog/2011/09/14/alakos-jegyzetombok/>) 300 db/3nap
- Flipchart papír az információk gyűjtéséhez 50 ív/3 nap
- Flipchart tábla vagy más tábla a közös memóriához
- Blue tack gyurmaragasztó (pl. UHU tac patafix) 2 db/ 3 nap
- White-board tollak flipcharthoz és papírhoz 24 db/3 nap
- Névkitűzők vagy más azonosításra alkalmas eszközök. (Létszám szerint)

¹¹ A műhelymunka eszközei az első két nap esetében 20, a harmadik nap esetében 40 résztvevővel kerültek meghatározásra.

Tárgymutató

- aktív figyelem, 34
bevonás, 7
brainstorming, 40, 46, 51, 58, 65
csoport, 10, 15, 16, 18, 19, 20, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 62, 63, 65, 66, 74
divergens, 34, 65, 66
dokumentálás, 16
döntés, 8, 14, 15, 17, 36, 47, 50, 51, 53, 56, 57, 63, 66
elemzés, 21, 36, 37, 38, 41
elvárás, 40
érintett, 15, 21, 38, 40, 57
érzelmek, 42, 51, 58
facilitátor, 13, 20, 32, 43, 44, 45, 51, 54, 59, 65, 66
feladatmegoldás, 14, 15
felelősség, 7
figyelem, 15, 34
folyamat, 12, 14, 17, 30, 42, 43, 52, 58, 59
forgatókönyv, 34, 68
gondolattérkép, 14, 18, 29, 53
hatalom, 7, 10
HKA, 20, 58, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74
jövőkép, 29, 34, 35, 37, 40, 46, 47, 70
képesség, 36
készség, 6, 15
kommunikáció, 6, 9, 10, 11, 21, 33, 42, 44, 62, 66
konfliktus, 62
konszenzus, 38, 48, 50, 51, 56
közös, 13, 14, 15, 16, 17, 19, 20, 27, 28, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 42, 43, 44, 46, 47, 48, 50, 51, 52, 56, 57, 58, 59, 60, 65, 66, 74, 75
kreatív, 33, 65
meghallgatni, 33
műhelymunka, 12, 13, 14, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 28, 29, 30, 31, 33, 35, 41, 42, 43, 44, 47, 50, 51, 52, 53, 58, 59, 61, 64, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75
NCM, 36, 38, 46, 58, 65, 66
Open Space, 36, 57, 66
önkormányzat, 7, 8, 9, 12, 21, 35, 40, 59, 63, 69, 71
probléma, 16, 37, 38, 48
problématérkép, 37, 38, 70
programkatalógus, 4, 53, 55, 60, 73
racionális, 42, 43, 44, 45, 54
résztevők, 6, 7, 14, 15, 19, 21, 22, 27, 28, 30, 31, 32, 35, 36, 37, 42, 44, 45, 46, 47, 48, 50, 51, 52, 53, 54, 58, 65, 66, 68
részvétel, 6, 7, 28, 42, 51
stratégiaalkotás, 12, 13, 46, 47, 50, 52, 57, 59
szabály, 31, 65
szakértelem, 15
szaktanácsadó, 9, 13, 17, 48
szerep, 40, 58
szerepek, 8, 20, 21, 58, 65
tanulás, 13
tapasztalat, 15, 19, 34, 47
társadalmi részvétel, 7
terv, 21, 35, 40, 47, 54, 55, 60
tervezés, 6, 8, 13, 20, 21, 46, 47, 68, 69
törvény, 6
tréner, 9, 13, 14, 19, 28, 30, 31, 33, 34, 68, 69, 70, 71, 72, 73
üzenet, 10, 19
vízió, 33, 34
World Café, 55, 65, 66