

# A közösségi bázisú helyi fejlesztési stratégiaalkotás

\*

## Tréneri tapasztalatok és ajánlások kézikönyve

Szerkesztő:

Dr. Molnár Katalin

2015. május

SZÉCHENYI 2020

2020



MAGYARORSZÁG  
KORMÁNYA

Európai Unió  
Európai Szociális  
Alap



**BEFEKTETÉS A JÖVŐBE**



MAGYARY  
PROGRAM

## BEVEZETÉS

Ez a módszertani összeállítás szorosan kapcsolódik a közösségi bázisú helyi fejlesztési stratégiaalkotás műhelymunkáinak módszertanához, a folyamat egyes lépéseire, amelyek a keretmódszertanban, a tréneri kézikönyvben, a projektet összefoglaló prezentációban és a trénerképzés részét képező szimulációs anyagban is szerepelnek – ezekből dolgoztak a trénerok. Az itt írtak ezek egyfajta kiegészítései, ezért logikailag a stratégiaalkotás műhelymunkáinak egyes lépéseit követik. A cél kifejezetten a hasonló jellegű településfejlesztési műhelyeket megvalósító trénerok munkájának segítése.

A leírások nem megtanítani szeretnék a fogásokat – hiszen ehhez megvannak a trénerok saját kompetenciái –, hanem bővíteni azt a választékot, amelyik az eredetileg is képzett és tapasztalt, a műhelymunkát moderáló szakemberek számára készített kézikönyvben rendelkezésre állt. Inkább tekintendő ajánlásnak, amelytől a saját egyéni gyakorlat, tapasztalat és az adott helyzetek alapján el lehet, sőt időnként el is kell majd térni.

Ezekon felül olyan esetleges további szempontokat is kínál, amelyek talán érdekesek a megfontolásra, illetve olyan helyzetekre is kitér, amelyek váratlanságukkal, újdonságukkal megérnek egy elemzést, hogy hasonló esetben könnyebben lehessen őket kezelni. Nem törekszik teljességre és tökéletességre, csak a jobbításra, a megszerzett tapasztalatok minél szélesebb körű hasznosítására. Mindezt annak a célnak a szem előtt tartásával teszi, hogy a bekapcsolódó települések közösségei a műhelymunka módszertanában meghatározott feladatokat – a tréner moderálásával – sikeres megoldják.

Az eredeti módszertani repertoár szerencsére elég bőséges volt ahhoz, hogy minden tréner megtalálja benne azokat az eszközöket, amelyek által „saját képére” formálhatta a műhelymunkákat. Köztudott, hogy jelentős részben az ő személyiségén és szakmai kompetenciáin is múlik, hogy a tervezéskor elképzelt elméletből mi valósul meg a gyakorlatban, a konkrét helyszíneken, az adott közösségekben. Ezt a sokszínűséget és az azon alapuló tréneri választás szabadságát a projekt a továbbiakban is messzemenően szeretné biztosítani a munkába bekapcsolódó szakembereknek. A választék bővítésével éppen a választás megkönnyítéséhez kíván hozzájárulni a jelen gyűjtemény, amely olyan módszereket tartalmaz, amelyeket 77 településen 20 tréner kipróbált. Nemcsak az általuk szerzett tapasztalatok áttekintésére, összehasonlítására, de kritikai igényű megállapításaik összegyűjtésére is kiterjed ez a munka.

A szerkesztőnek egyrészt jelentős támaszt nyújtottak a trénerok és a szakértők által írt beszámolók, záró tanulmányok, és forrásként szolgáltak a települések helyzetelemzései és elkészült stratégiái is. E gazdag forrásanyagot átnézve rajzolódott ki, hogy a stratégiaalkotás folyamatának mely pontjai változtathatóak, mely elemei felcserélhetőek vagy kiegészíthetőek. A kérdés mindvégig az volt, hogy milyen tréneri helyzetgyakorlatokkal, technikákkal lehet a leghatékonyabban megoldani a műhelynapok feladatait, helyzetait. Az egyes trénerektől és szakértőktől származó megjegyzésekre minden esetben hivatkozás történik. Ily módon biztosítható, hogy ez a kiadvány is – miként az egész települési stratégiakészítés – valójában közösségi alkotás legyen.

# 1. A HKA KÖZÖSSÉGI BÁZISÚ HELYI FEJLESZTÉSI STRATÉGIAALKOTÁS<sup>1</sup>

## 1.1. KÜLDETÉS ÉS HELYZETELEMZÉS

A települési küldetés és helyzetelemzés a *Mi van most?* Kérdésére ad választ. A műhelymunka előtt készül, háttér információként szolgál, megmutatja, hol tart a stratégiai gondolkodás az adott településen. Tudnunk kell, hogy mi az önkormányzat, közmenedzsment küldetése és az hogyan teljesül jelenleg. Az átfogó helyzetelemzés megalapoz egy reális jövőképet, korlátozza a vágyakat.

A tapasztalatok azt mutatják, hogy nem minden településen áll rendelkezésre szaktanácsadói helyzetelemzés, de ahol igen, ott jól használható, de inkább csak a tréner, és nem a műhelyeken részt vevő közösség számára. Van, ahol a helyi „szerkesztőbizottság” készíti el a helyzetelemzést, míg máshol a szaktanácsadó hallgatók. Hasznos lenne egy vezetői összefoglaló, amelyet a résztvevők az első műhelynap előtt megismerhetnek.<sup>2</sup>

A helyzetelemzés elkészítésekor sokszor problémát jelent a helyzetértékeléshez szükséges adatok hozzáférhetősége. Erre frappáns megoldás lehet az önkormányzat vezetőivel való interjúkészítés és a választási programok visszamenőleges áttekintése, hiszen leginkább azokból szűrhető le, hogy az egyes ciklusokban milyen fejlesztések valósultak meg.<sup>3</sup>

A nem települési, hanem térségi szintű elemzések nem haszontalanok, de nem elegendők, nem nyújtanak kellő támpontot a műhelymunkához. Fontos volna a szaktanácsadókat rávenni a települési adatok minél szélesebb körének begyűjtésére, akkor is, ha ehhez terepre kell menni, személyesen kell kérdéseket feltenni. A dokumentumok és stratégiák megléte önmagában a település helyzetére, közösségi klímájára, vezetésére nézve pozitív képet rajzol, amit azonban sokat árnyal a helyi viszonyok saját bőrünkön való megtapasztalása.<sup>4</sup>

Jó hatást kelt a helyiekben, ha a tréner előzetesen rendelkezik a településről fontos információkkal. A szaktanácsadók által készített helyzetértékelések rendkívül eltérő színvonalúak lehetnek. Ez talán azzal küszöbölhető ki, ha a szaktanácsadók egy előzetes szempontrendszer kapnának, illetve két körben készíthetnék el munkájukat, és az első fázis után kapnának valamiféle visszajelzést arról, mely részeket kell még kidolgozniuk, átírniuk. Sokat számít, ha a készítők motiváltak és maguk is kiváló szakemberek. Másrészt előny, ha a település rendelkezik jó minőségű helyi anyagokkal, programokkal és kiinduló pontként szolgál számukra egy létező professzionális kistérségi stratégia is. Az is szerencsés körülmény, ha a HKA kapcsolattartó egyben a település jegyzője, sőt, még a szaktanácsadó képzés hallgatója is. Így pontosan tudja, hogy kollégáinak milyen anyagokra, adatokra van szükségük. E tényezők együttthatásaként nem is csak puszta helyzetelemzés, hanem akár kész stratégia is születhet.

A helyzetelemzések alkalmasint túlmennek a jelen állapot részletes bemutatásán, és számos jövőbe mutató elképzelést, stratégiai célt is megfogalmaznak. Ez azért problematikus, mert ha helyiekkel is megismertetjük a program kezdetén az anyagot, az kevésbé szerencsés módon megkötheti, befolyásolhatja a későbbi gondolkodást, miközben épp az a cél, hogy az kötöttségek nélkül, szabadon szárnyalhasson. Így kérdésként merül fel, vajon a tréner mely fázisban, kikkel ismertesse meg az anyagot, hogy inkább annak pozitív, mint negatív hatásai érvényesüljenek. Ezek alapján megfontolandó kérdések a következők: a helyiek bevonása a

---

<sup>1</sup> Gáspár Mátyás: Közösségi bázisú stratégiaalkotás. Prezi. Forrás: [https://prezi.com/zmjhwtrigy7w/kozossegi-bazisu-strategiaalkotas/?utm\\_campaign=share&utm\\_medium=copy](https://prezi.com/zmjhwtrigy7w/kozossegi-bazisu-strategiaalkotas/?utm_campaign=share&utm_medium=copy). Utolsó letöltés: 2015. május 16. 8.31

<sup>2</sup> Belényesi Emese tréner tapasztalatai alapján.

<sup>3</sup> Jenei Ágnes tréner tapasztalatai alapján.

<sup>4</sup> Kriskó Edina tréner tapasztalatai alapján.

helyzetértékelés megírásába, amely már a tényleges program elindulása előtt aktív, alkotó részvételt kíván. A helyzetértékelés valóban csak arra szorítkozzon, ami a címében van. Készüljön ebből egy olyan rövidített verzió is, amit az első műhelynapra szóló meghívóval együtt megkapnak a résztvevők, és amelyre később is támaszkodni lehet, például a SWOT-analízis során. Ugyanakkor megtartandó a jövőben is a szaktanácsadók által megírandó anyag is, amely részben a tréner munkáját, előzetes felkészítését segíti, másrészt hasznos kiegészítője lehet a helyiek munkájának.<sup>5</sup>

### **1.1.1. Gondosabb előkészítés**

Az előkészítés során a terepfelmérésbe célszerű lenne bevonni a trénereket, vagy olyan standardizált terepismereti háttérrel kellene biztosítani, amely a projekttel összhangban kiemelné a legfontosabb dimenziókat, segítve a projekt megalapozását. A rendelkezésre bocsátott szakértői anyagok ezt az igényt csak kis mértékben és eltérő minőségben képesek biztosítani. Jellemző módon a leginkább hasznosítható anyag készítésében az önkormányzat jegyzője működik közre, mint szakértő. Feltételezhető, hogy egy ilyen autentikus anyagot az illetékes önkormányzat jobban el tud készíteni, mint a helyismeret hiányában csak a dokumentumokra támaszkodó külső szakértők.

Hasznos lenne a település tréner általi megtekintése, a történelmi, gazdasági, társadalmi háttér megismerése, melyhez feltétlenül kérni kellene a jövőben a település támogatását.

A programsorozat színvonalas megvalósításának fontos tényezője a gondos előkészítés, amit érdemes lenne kiterjeszteni a polgármesterek körére is, megtalálva a leginkább alkalmas formát, pl. összekötni a tréneri tereptanulmányozással, amely a protokoll programmegnyitáson túl a specifikus igényeket, problémákat helyezi középpontba, ezáltal bizalomépítő funkcióval is rendelkezik.<sup>6</sup>

Néhány helyen nagyobb szükség volna a település vezetőjével hosszabb interjúkészítésre, esetenként, ha a probléma már olyan, coach beiktatására, és csak ezután belekezdeni a közösségi stratégiaalkotásba. Mivel a vezetés hozzáállása alapvetően meghatározza a projekt kimenetelét, annak komolyságát vagy komolytalanságát, ez az előzetes munka lenne a legfontosabb.<sup>7</sup>

### **1.1.2. Egy lépéssel hátrébb**

Sok helyen egy szemléletformáló tréningre lenne szükség a stratégiakészítő programsorozat megkezdése előtt. Ezen meg kellene értetni előbb a vezetéssel s utána a lakossággal is, hogy mi a közösségi részvétel lényege, mi adja létjogosultságát, s milyen bevonási és részvételi technikák vannak. Mi lehet azok eredménye hosszútávon, a település mit profitálhat abból, ha közösségszervezésbe és közösségi tervezésbe kezd. Meg kell mutatni, el kell magyarázni, hogy az érintettek teljes körének részvétele rejt ugyan veszélyeket (hatalmi és presztízs szempontból rövidtávon), de sokkal többet hozhat hosszútávon, gazdagíthatja a közös tudást, legitimációs forrás, és az elköteleződés, a bizalom záloga.<sup>8</sup>

A választott módszerekre épülő közösségi alapú stratégiafejlesztés mint cél alkalmazhatósága mindig nagymértékben függ attól, hogy mennyire lehet építeni a lokális közösség korábban kialakult és a projekt során továbbfejleszthető adottságaira. Biztonsággal állítható, hogy a sikeresnek tekinthető településeken a siker egyik kulcsa éppen az, hogy

---

<sup>5</sup> Gyorgyevics Miklós tréner tapasztalatai alapján.

<sup>6</sup> Dobos Ágota tréner tapasztalatai alapján.

<sup>7</sup> Zsolt Péter tréner tapasztalatai alapján.

<sup>8</sup> Kriskó Edina tréner tapasztalatai alapján.

voltak olyan előzmények, hagyományok, amelyek ezt a lokális közösségként való létet jelentik meg, adottságként megfelelő alapul szolgáltak a projekt megvalósításához.<sup>9</sup>

## ***1.2. ELŐKÉSZÍTŐ TALÁLKOZÁS***

Az előkészítő találkozás a tréner és a programhoz csatlakozott településen élők első személyes, javarészt informális érintkezése, amelyen az egymással való ismerkedés és a műhelymunkák lépéseinek megismertetése, a műhelynapok megtervezése és bevonandó résztvevőinek kialakítása történik.

Minden tréner utalt arra, hogy az előkészítő napok jelentősége sokkal nagyobb, mint előzetesen gondolni lehetett. Éppen ezért ennek a napnak pontosabb metodikai kidolgozása lenne szükséges.<sup>10</sup>

Ezen a napon lehetőség van tisztázni a HKA program célját, a település szerepét, kiválasztani a kulcsszereplőket, megbeszélni a lehetőségeket és a várható nehézségeket, megnézni a helyszínt. A tréner számára ez a településből való felkészülés része, a kapcsolattartó és a törzsgárda tagjainak megismerése, a bizalmi légkör megteremtésének lehetősége, egyszóval az elkövetkező folyamat megalapozása. Az érintettek elemzése általában kevésbé formálisan zajlik, amit a kistelepülési jelleg, ahol ismerik egymást az emberek, indokolhat. Mindamellet az Érintettek elemzése módszer kiválóan alkalmas, hogy korlátok közé szorítsa a résztvevők szubjektivitását, a személyeskedést. Az érintettek meghívása, bevonása módszereinél azonban sok a fennakadás (főként kommunikációs hibák), ami aztán mindvégig nehézségeket okoz.<sup>11</sup>

---

<sup>9</sup> Dobos Ágota tréner tapasztalatai alapján.

<sup>10</sup> Dömötör Ildikó tréner tapasztalatai alapján.

<sup>11</sup> Belényesi Emese tréner tapasztalatai alapján.

### 1.3. A HKA STRATÉGIAALKOTÁS MŰHELYMUNKÁINAK EGYES LÉPÉSEI<sup>12</sup>

**1. lépés Jövőkép kidolgozása** Milyen helyi világot szeretnénk? A legátfogóbb, távlatos célokat, mint adott időtávon elérendő állapotokat, vágyakat fogalmazza meg a helyi viszonyokról, amelyek között élni szeretnének helyben az emberek. A jövőkép fókuszálja a helyzetelemzést a legátfogóbb célkitűzésekre

**2. lépés SWOT-elemzés** Mik a jövőkép gyakorlati alapjai? A helyzet – erősségek, gyengeségek, lehetőségek és veszélyek – számbavétele a jövőkép realitásának szempontjából. A jövőkép megvalósításának adott gyakorlati feltételek között, elvi alapokon (alapértékek) és következetességgel kell történnie.

**3. lépés Értékrend újrafogalmazása** Elvi, szemléleti, erkölcsi megfontolások. Alapvető, egyezményes cselekvési, működési módokat, kereteket határoz meg ahhoz, ahogyan teljesítjük küldetésünket, elérjük a vágyainkat, a jövőképet megvalósítjuk adott körülmények között. A jövőkép adott feltételek mellett és elvi alapokon meghatározott célok elérésével valósul meg.

**4. lépés Célrendszer kidolgozása** Amit konkrétan el kívánunk élni. A jövőképet kulcsterületekre lebontva, konkrétabb fejlesztési irányokként, célállapotokként fogalmazzuk meg, ügyelve az elfogadott értékekre és a SWOT eredményeire. A célok tartalmat adnak a megvalósítás módjainak, akcióinak az alapelvekre figyelemmel.

**5. lépés Programkatalógus kidolgozása** Mit teszünk a célok elérése érdekében? Változást hozó, átfogóbb tennivalókat, elindítható akciókat fogalmazzunk meg a célok elérése, a fejlesztési irányok követése érdekében. Ellenőrizzük, hogy az akciók hogyan szolgálják a célokat.

**5+1. lépés Cél-program mátrix kontroll** Összhang a célok és a programok között, realitás? Annak ellenőrzése, hogy a tervezett akciók milyen célokat támogatnak, milyen mértékben? Nem szükségképpen a műhelymunka része, lehet szakmai kiegészítés.

**6. lépés Stratégiai dokumentum kidolgozása.** Mindezen elemek tömör összefoglalása és szakmai kiegészítése különösen a végrehajtási garanciák tekintetében, amelyet további közösségi kontroll követ, majd beépülhet az önkormányzati és tágabban a közmenedzsment működési rendszerébe.

<b>Előkészítő találkozás</b>	<b>1. műhelynap</b>	<b>2. műhelynap</b>	<b>3. műhelynap</b>
Ismerkedés	Jövőkép	Értékrend	Programkatalógus
Programismertetés	SWOT	Célrendszer	Kontroll
Érintettek elemzése	Programok	Programkatalógus	Bemutató

#### **Az előkészítő találkozás és az egyes műhelynapok vázlatos „menetrendje”**

<sup>12</sup> Gáspár Mátyás: Közösségi bázisú stratégiaalkotás. Prezi. Forrás: [https://prezi.com/zmjhwtrigy7w/kozossegi-bazisu-strategiaalkotas/?utm\\_campaign=share&utm\\_medium=copy](https://prezi.com/zmjhwtrigy7w/kozossegi-bazisu-strategiaalkotas/?utm_campaign=share&utm_medium=copy). Utolsó letöltés: 2015. május 16. 8.31

## 2. MÓDSZERTANI TAPASZTALATOK

### 2.1. AZ IDŐTÉNYEZŐ

#### 2.1.1. A stratégiaalkotás időzítése

A stratégiaalkotás időzítése meghatározó a módszertan működése szempontjából. Szükséges figyelembe venni a települések életének hétköznapi körülményeit. Olyan időpontot kell választani, amely az önkormányzat működése szempontjából nem jelent rendkívüli időráfordítást, és lehetőleg a résztvevők munkahelyi elfoglaltságaira is tekintettel van. Egy önkormányzati választás utáni közvetlen időszak vagy az év vége például a költségvetés tervezése okán nem ajánlott.<sup>13</sup>

#### 2.1.2. A stratégiaalkotás időbeli ütemezése

A kialakult helyzet megértéséhez, a továbbgondoláshoz a módszertan segítséget ad, de nem elég az idő a készségi szintű elsajátításához.<sup>14</sup> Szinte minden településen érzékelhető az idő szűkössége. Érdeemes lenne az eredetileg 1+3 napos műhelysorozatot 1-2 nappal növelni.<sup>15</sup>

Ez a módszertan rendkívül időigényes, ezért a fokozott időnyomás alatt a közösség helyi sajátosságait nem feltétlenül engedi figyelembe venni.<sup>16</sup> Ezért nagyon fontos, hogy egy-egy munka, projekt megkezdésekor ne legyen előre fixen meghatározva a ráfordítható összes idő. Az előkészítés során vagy akár a folyamat közben is felszínre kerülhetnek olyan tényezők, amelyek további beavatkozást, segítséget, szervezést stb. igényelnek. Természetesen szükségzerű egy tervezett menetrend elkészítése, de ez inkább rugalmas sorvezetőként működhetne, mintsem megváltoztathatatlan határként.<sup>17</sup>

Az egyes műhelynapok között eltelt idő mennyisége kardinális kérdés. Sem túl rövid, sem túl hosszú időnek nem szabad eltelnie az egyes műhelynapok között. Előbbi azt okozza, hogy a kitűzött feladatokkal a résztvevők nem tudnak elkészülni, az utóbbi esetben viszont túlzottan szétforgácsolódik az egész alkotó folyamat, a résztvevőknek újra fel kell venniük a lendületet.<sup>18</sup>

Nehézséget okozott a programra biztosított időkeret, valamint az elvégzendő feladatok nagyságrendje. Ilyen szoros ütemezés mellett szinte lehetetlen egy-két tréningelemnél többet beépíteni és kellő hatékonysággal alkalmazni, miközben – éppen az egyes elemek mélyebb megértése, feldolgozása, hatékonyságának növelése céljából sokkal többre volna szükség.<sup>19</sup>

Általános tanulság, hogy a csoportdinamikától kell függővé tenni a haladási tempót. Nem érdemes túlterhelni a csoportot, nem kell a tréneri kézikönyv nagyon pontos követéséhez ragaszkodni, és emiatt feláldozni az élmény alapú tanulást. Onnantól, hogy egy feladat nehézkessé és teljesítménykényszerre válik, érdemes lazítani és rugalmasabban kezelni, hogy ne vesszen el a csoport együtt élménye, és inkább a szórakozva tanuláson legyen a hangsúly.<sup>20</sup>

---

<sup>13</sup> Dudás Kata tréner tapasztalatai alapján.

<sup>14</sup> Dudás Kata tréner tapasztalatai alapján.

<sup>15</sup> Gere Zoltán tréner tapasztalatai alapján.

<sup>16</sup> Dudás Kata tréner tapasztalatai alapján.

<sup>17</sup> Malomsoki István tréner tapasztalatai alapján.

<sup>18</sup> Szakács Gábor tréner tapasztalatai alapján.

<sup>19</sup> Szakács Gábor tréner tapasztalatai alapján.

<sup>20</sup> Göndör Nóra tréner tapasztalatai alapján.

## **2.2. A MŰHELYMUNKÁK ERŐSSÉGEI**

A programba érdemes több klasszikus tréningelemet is beépíteni, illetve alkalmazni, különösen akkor, ha azok nyilvánvalóan kapcsolódnak valamelyik projekthez. A szituációs játékok révén megtapasztaltakat a résztvevők azonnal fel tudják használni a munkavégzésben, nem beszélve arról, hogy hosszabb távon mint élmény is beépülnek és maradandóak lesznek.<sup>21</sup>

A műhelymunkákon zajló kommunikációs technikák alkalmazása olyan közösségi energiákat szabadít fel, amelyek alkalmasak arra, hogy a létrejött és összeszokott csoport a későbbiekben az általa megálmodott jövőkép megvalósulásában is hathatósan közreműködjön, vagy legalábbis annak megvalósulását nyomonkövesse.<sup>22</sup>

Egyértelműen ilyen hatékony elemeknek bizonyulnak a következők: a SWOT-elemzés, a jövőkép, az értékdeklaráció, a konszenzusos döntéshozatal (NCM-módszer), a Murpy-csoport és a Brainstorming.<sup>23</sup>

### **2.2.1. A módszertan rugalmassága<sup>24</sup>**

A módszertan egyes elemeinek megvalósítása során a tapasztalatok alapján nem érdemes arra törekedni, hogy valamennyi feltétlenül és hiánytalanul teljesüljön. Adott esetben fontosabb a kialakuló és működő párbeszéd, mint a program teljes körű megvalósulása. Ezt igazolja az a tény, hogy a játékos, kreatív képességeket mozgósító, az egyes feladatok végrehajtásához vagy megalapozásához kapcsolódó gyakorlatokat nem csak hogy elvárják, hanem szinte kikövetelik a résztvevők. Az előírt módszertan egyes elemei a csoporttagok többsége számára nem ismeretlen, de ilyen „láncra fűzve” és ilyen célból alkalmazva kimondottan újdonság a résztvevők számára.

A módszertanban szereplő közösségi alkotó technikák, adaptálva a helyi erők befogadó készségéhez, megfelelően működnek. Ez azt jelenti, hogy adott esetben egy Open Space technikánál a terem berendezését, az egyes csoportok cseréjét, az időkereteket mindig az adott közösség pillanatnyi igényéhez célszerű igazítani, mert úgy kényelmes és hatékony.<sup>25</sup>

Természetesen az adott közösségen belül is mindig tovább finomítható egy-egy adott alkotótechnika, hiszen itt még a papírforma minden betűje nem vállalható és nem is lenne értelme. Valamennyi közösség nagyon élvezi a kics csoportos vitákat, mert változó személyi körrel beszélhetik meg elképzelésüket. Ilyenkor nem ritkán olyan emberek kerülnek egy csoportba, akik a hétköznapiakból nem ismerhetik a másik fél véleményét, attitűdjét, netán opponensek egy-egy vitában.

### **2.2.2. A résztvevők prezentációi**

Több tréner kiemelte a műhelymunkák folyamán a csoporttagok prezentációinak jelentőségét, melyek azon kívül, hogy a csoportmunka szerves részét képezik (összefoglalás, visszatükrözés, kérdések stb.), felkészítik a csoporttagokat a záró rendezvényen történő szereplésre.<sup>26</sup>

---

<sup>21</sup> Szakács Gábor tréner tapasztalatai alapján.

<sup>22</sup> Ströcker Renáta tréner tapasztalatai alapján.

<sup>23</sup> Szakács Gábor tréner tapasztalatai alapján.

<sup>24</sup> Dudás Kata és Malomsoki István tréner tapasztalatai alapján.

<sup>25</sup> Malomsoki István tréner tapasztalatai alapján.

<sup>26</sup> Pető Adrienne tréner tapasztalatai alapján.



### 2.2.3. Jövőkép

A stratégiaalkotás egész folyamatát tekintve, a jövőkép vizualizációs technika segítségével történő megalkotása bizonyul a legérdekesebb és legizgalmasabb feladatnak a csoportok számára. Az „örök gyermeket” előhívó rajzolás áttöri a kezdeti feszültség által keletkezett gátakat, felszabadítja a gondolatokat, ezáltal a csoporttagok nyitottabbá és bátrabbá válnak. A fantáziát és kreativitást igénylő feladat segíti az ellenállók „kizökkentését” bezártságukból, akikből aztán sokszor a legmotiváltabb és lelelkesebb rajzoló válik. A csoporttagok fantáziája szárnyal, mernek álmodni, színes vágyaik a filcek által elevenednek meg a flipchart íveken. Az első látásra némely esetben hihetetlenül merésznek tűnő rajzok tulajdonképpen az emberek egyszerű, hétköznapi vágyait tükrözik.<sup>27</sup>

A résztvevők érzelmileg is bevonódnak, már a folyamat kezdetén megtapasztalják a közös munka örömét, előkerülnek a közös elképzelések, célok, értékek, kiderül, hogy mindenki számára milyen fontos a település jövője.<sup>28</sup> Ez az elem a legtöbb kreatív energiát felszabadító, divergens gondolkodásra készítő, jobb agyféltekét megmozgató gyakorlat. Egyúttal ennek a legnagyobb az együttműködés-fejlesztő hatása is, hiszen senki sem érzi, érezheti magát a csoportban inkompetensnek, senkit sem frusztrál az intellektuális vagy szakértői teljesítménykényszer. Minden esetben színes, rajzos formában készülnek a jövőképek, a csoporttagok ellátják őket egy-egy frappáns mottóval vagy szlogennel. Izgalmas az egyes jövőképek egymásra csúsztatása, az integrált jövőkép létrehozása, amelyen már megjelennek a fejlesztendő területek és a prioritások is. Összességében ez a lépés nagyon pozitív, alkalmas a kezdéshez, erős a motiváló ereje, és muníciót ad a folyamat további, kevésbé lelkesítő fázisaihoz. A jövőkép tervezése a folyamat fénypontja, amelyhez képest az összes többi elem jóval kevesebb lehetőséget enged a fantázia szárnyalásának, ugyanakkor itt, a folyamat elején nagyon magasra emeli a csoport várakozási szintjét, ami nagyon produktív.<sup>29</sup>

Az alkotások a műhelyek során végig a falon maradhatnak, emlékeztetve a jelenlévőket, milyen álmaik, vágyaik vannak. A feladat mindig eléri célját, ötletekben gazdag alkotások születnek, örömteli elégedettséget hozva a csoportok számára. A további két műhelymunka folyamán is felelevenítik az alkotások létrehozásának örömét, a képekre mindvégig nagyon büszkék. Ezt igazolja, hogy a záró napi prezentációkba is beillesztik a rajzos alkotásokat, és örömmel mutatják be azokat a „közönségnek” is.<sup>30</sup>

### 2.2.4. SWOT-analízis<sup>31</sup>

Érdemes kiemelt hangsúlyt fektetni a négy terület részletes bemutatására és tartalmának elmagyarázására, mert lényegesen segíti az információk gyűjtését, illetve azok megfelelő helyre sorolását;

- a „hívókérdések” nagyon hasznosak, sokat segítenek, ajánlott kifüggeszteni területenként a flipchart ívekre, hogy folyamatosan segíthessék a gondolatok előhívását;
- az Open Space és a World Café módszer mind a nagy, mind a kisebb létszámú csoportokban hatékonyan bizonyulnak, a szaktanácsadók sikeresen látják el a „témafelelős” szerepet;
- a csoportok létszáma befolyásolja az összegyűjtött információk mennyiségét. A nagyobb létszámú csoportban sokkal több szempont és ötlet merül fel, a szinergia szintje magasabb, ezáltal „termékenyebbnek” bizonyul a csoport.

<sup>27</sup> Petó Adrien tréner tapasztalatai alapján.

<sup>28</sup> Belényesi Emese tréner tapasztalatai alapján.

<sup>29</sup> Jenei Ágnes tréner tapasztalatai alapján.

<sup>30</sup> Petó Adrien tréner tapasztalatai alapján.

<sup>31</sup> Petó Adrien tréner tapasztalatai alapján.

A fellegekéből (jövőkép) a földre, a realitások talajára (SWOT-elemzés) történő megérkezés nagy kontrasztként hat a csoportmunka folyamatában. Az analízis sokszor teljesen ismeretlen a csoporttagok számára, mind elnevezése, mind tartalma szempontjából. Különös figyelmet érdemes fordítani arra, hogy egyszerűen, mindenki számára érthetően, konkrét példákkal mutassuk be ezt a módszert, mert különben elveszünk tőle a csoport kedvét.

Az információk gyűjtése során meglepetten tapasztalják, hogy mennyi erősség és lehetőség van, amelyeket eddig soha nem foglaltak össze ilyen formában, ezért azok bősége nem is tudatosulhatott. Örömmel konstatálják elért eredményeiket, értékeiket, hagyományaikat, településük adottságait, fekvését. A HKA programot általában az erősségek csoportjába sorolják. A gyengeségeket és veszélyeket több esetben párhuzamba állítják a pozitívumokkal, valamint felismerik, hogy egy-egy elem több helyre is illeszthető.

A közösen alkotott elemzést elégedettséggel fogadják el. A közös értékelés és rangsorolás folyamán összefüggéseket tárnak fel, melyek újabb gondolatokat, ötleteket generálnak a tervezésben.

### **2.3. A MŰHELYMUNKÁK NEHÉZSÉGEI**

#### **2.3.1. A módszer összetettsége<sup>32</sup>**

A program csak nagyon rutinos, felkészült trénerekkel működőképes. Más tréningekhez képest rengeteg egyedi sajátossággal kell megküzdeni, a programot nagy gyakorlattal lehet csak lendületben tartani, számos előre nem látható körülményre kell jól reagálni.

A módszerrel összefüggésben arra is kondicionálni kell a résztvevőket, hogy ez a stratégiaalkotó technika rendkívül összetett: a tényszerű, racionális gondolkodás mellett számos elem épít az érzelmi ráhangolódásra, a kreativitásra, vagy éppen a jelentől való elrugaszkodásra is.

Az egyes elemek rendszerszerű összekapcsolása, integrált kezelése a résztvevőknek nem megy önállóan, ehhez feltétlenül segítségre van szükségük.

#### **2.3.2. Az érintettek megszólítása és bevonása a műhelymunkába**

Az egyik legnehezebb feladat a meghívandók körének gondos kialakítása és a meghívásuk. Itt hiába a legjobb módszertan (szisztematikusan végigmehetünk a különböző szektorokon, megígértethetjük, hogy ki kit fog beszervezni a jelenlévők közül stb.), a részvétel mégis esetleges lesz. A sikeresség függ a településvezetés szándékától, az esemény vélt fontosságától, presztízsétől. Néha épp az a baj, ha a meghívandókat a település vezetője ajánlja, néha az a baj, ha nem. A megfelelőképp feltérképezett háttér információk nélkül teljesen esetleges, hogy milyen tréneri stratégia visz sikerre, vagy épp okoz problémát.<sup>33</sup>

#### **2.3.3. A településen élők kilátástalansága, apátiája**

A módszertan a települések adottságait (pl. roma többségű lakosság) figyelembe véve is eredményes lehet. A helyzetelemzést követő stratégiaalkotáshoz vezető úton való elinduláshoz azonban többre van szükség. Amennyiben a kilátástalanság és tehetetlenség eluralkodó légkörét nem tudta ellensúlyozni a településen egy karizmatikus személy vagy

<sup>32</sup> Gyorgyevics Miklós, Dudás Kata és Szakács Gábor tréner tapasztalatai alapján.

<sup>33</sup> Zsolt Péter tréner tapasztalatai alapján.

maga a vezető (esetleg egy kisebb csoport, pl. vállalkozói kör), akkor a stratégiaalkotás tényét és folyamatát sem tekintették hitelesnek.<sup>34</sup>

#### **2.3.4. Stratégiaalkotás vagy tanulási folyamat?**<sup>35</sup>

A teljes program során újra meg újra felvetődő kérdés maradt, mi is a központi cél: értékelhető, széleskörű közösségi részvételen alapuló és reális települési stratégia (tervdokumentum) készítése vagy egy módszertan átadása? A tréning-forgatókönyv inkább az előbbit támogatta, és a keretmódszertan sem az oktatási folyamatot helyezte a fókuszba, hanem inkább egy tervezési munkafolyamat menedzsmentjét. Ebből a kettősségből következően a trénerek is másként értelmezhetik szerepüket. Ha egy módszertan átadása a csoportos tanulási folyamat áll a középpontban, szükségesnek tűnik az egyes programelemek funkciójáról való eszmecsere beépítése a műhelymunkába.

A projekt kapcsán a folyamat eredményeként egy települési stratégiát vagy részstratégiát kellett kidolgozni, és ez a rész cél újra és újra elvonja a csoporttagok figyelmét a módszerről, a tapasztalati tanulás során elsajátítható technikákról. A hangsúlyeltolódásokat trénerként is meglehetősen problematikus kezelni, hiszen a rendhagyó képzés végén nem kérjük számon, hogy a csoportban milyen mértékben tudatosultak a javasolt módszerek, eszközök, technikák előnyei.

A résztvevők nagy lelkesedéssel vitatnak meg dolgokat, ahol természetesen saját álláspontjukat ismertetik, így a viták hevében gyakran kell emlékeztetni őket arra, hogy milyen plusz szerepkörük is van még. Ez a vitatkozás, lelkesedés arra enged következtetni, hogy a települések lakóinak ritkán van alkalmuk demokratikusan és konstruktívan véleményt cserélni. Egy-egy ilyen projekt kapcsán mindenki nagyon igyekszik álláspontját képviselni azokon a területeken, amelyeken érdekelt. Kiváló alkalom kínálkozik tehát a konstruktív párbeszéd, a vitakultúra terjesztésére. Ám eközben a stratégiaalkotás eredményessége csökkenhet.

#### **2.3.5. A célrendszer megértése és kidolgozása**

A célrendszer megértése és kidolgozása időigényes feladat, minden csoportnak ez ment a legnehezebben. Általában keveredtek a fogalmak, tisztázásuk példával alátámasztottan is időigényes volt.<sup>36</sup>

#### **2.3.6. A programkatalógus kidolgozása**<sup>37</sup>

A programkatalógus mint fogalom már önmagában fejtörést okoz. Félreérthető, hogy ezt milyen részletességgel kellene megalkotni. Végül a célokhoz akciókat rendelnek a résztvevők, mindenfajta részletezés nélkül. Megfontolandó, hogy egy komplex programkatalógus elvárása helyett inkább egy-két fontosabb célt kiválasztva készüljön el ezek részletesebb akcióterve, bemutatva ezzel, hogyan kellene kinéznie egy lépésekre lebontott tervezési folyamatnak. Ez a közösség tanulását is erősíti.

A programrész azt a komoly módszertani kérdést veti fel, hogy a résztvevőktől egy minél szélesebb körű programfelsorolást kérünk, vagy kevesebb, de részletesen kidolgozott

---

<sup>34</sup> Dudás Kata tréner tapasztalatai alapján.

<sup>35</sup> Kriskó Edina, Jenei Ágnes és Malomsoki István tréner tapasztalatai alapján.

<sup>36</sup> Szirmai Szilvia tréner tapasztalatai alapján.

<sup>37</sup> Belényesi Emese és Gyorgyevics Miklós tréner tapasztalatai alapján.

programot, esetleg a kettő valamilyen kombinációját. Érdeemes ez utóbbit választani, mert kívánatos, hogy minél több program ötlete merüljön fel, s e tágabb merítésből idővel néhányat ki lehet választani. Ugyanakkor lényeges, hogy egy-két programot a jelenlévők részleteiben dolgozzanak ki: milyen célcsoport számára releváns a program, kik és milyen forrásból valósíthatják meg, milyen szervezési feladatok kapcsolódnak a programhoz stb.

Nagyon fontos, hogy ebből a részből ne maradjon ki a meglévő, már működő programok számbavétele abból az aspektusból, hogy mely stratégia célok elérését segítik, támogatják már a jelenben is. Másrészt ne maradjon el a konkrét programok egy-egy stratégiai célhoz kapcsolása.

### **2.3.7. A stratégia elkészítése<sup>38</sup>**

Komoly viták vannak akörül, hogy a folyamat végén a településeknek kell-e stratégiát alkotniuk vagy sem. Jó, ha zárásként elkészül a dokumentum is, mert a résztvevők számára kézzelfogható eredmény, az önkormányzat számára a közösség gondolatait, meglátásait és vágyait mutató tükör. Ahol jelen van a szükséges szaktudás megannyi válfaja, ott valós fejlesztések alapja lehet.

A végleges stratégia eltérő módon készül. Van, ahol a szerkesztőbizottság viszonylag gyorsan, jó minőségben készíti el a dokumentumot, van, ahol minden egyetlen személyre hárul. Félő azonban, hogy sokszor maga a dokumentum formalitás marad, és a települések vezetői – különböző okok miatt – kevéssé veszik komolyan a benne foglaltakat.

Az elkészült munkák kisebb-nagyobb hiányérzetet hagynak az emberben. Módszertanilag a legnagyobb probléma az, hogy miközben a műhelyeken komoly munka folyik, a végső produktum mégis amatőr. Persze a megítélés kissé igazságtalan: mitől lenne professzionális, ha egyszer amatőrök készítették? Másrészt igaz, hogy az ezzel foglalkozó cégek által – nem kis költségből – elkészült stratégiai dokumentumok terjedelemre, egységes, koherens szerkezetre, látványra egész más képet mutatnak. Gondolatilag, innovativitás szempontjából azonban nem feltétlenül gazdagabbak.

A projekt jó megoldásának látszik a szerkesztő bizottságok létrehozása. Végig aktívan jelen van néhány ember, akikre fokozottabban lehet támaszkodni, akik a részfeladatokat menet közben is elvégzik. Igaz az is, hogy nehéz egységes dokumentumot több embernek együttesen megalkotnia, ezért a végső munka és ezzel a feladat oroslán része mindenhol egy emberre marad. Ez a személy sok településen a jegyző, aki egyben HKA kapcsolattartó és szaktanácsadó is.

Mindezek figyelembevételével érdemes átgondolni, hogyan lehetne megoldani azt, hogy a műhelyek résztvevőinek munkáját felhasználva, elsősorban arra támaszkodva, de a végső formába öntést segítve, professzionális szakembereket vonjunk be a stratégiakészítésbe. Így a végeredmény nem csak egy széleskörű, közös gondolkodást tükrözne, de egyben attraktívabb is lehetne.

### **2.3.8. A települési munka utánkövetése**

A stratégiai tervek végrehajtásának kudarcai általában a megvalósításra és a nyomon követés elhanyagolására vezethetők vissza. Ezek a projekt típusú működés közismerten gyenge pontjai. Ezért ennek a záró fázisnak sokkal nagyobb szerepet kell kapnia a közösségi bázis alapú stratégiaalkotás folyamatában is. Ennek a fázisnak vannak intézményesített, formai és módszertani elemei is, amelyek mindegyikét egyenlő súllyal érdemes kezelni.<sup>39</sup>

<sup>38</sup> Kriskó Edina, Belényesi Emese és Gyorgyevics Miklós trénerek tapasztalatai alapján.

<sup>39</sup> Szakács Gábor tréner tapasztalatai alapján.

## 2.4. JAVASLATOK A MÓDSZERTAN EREDETI PROGRAMELEMEINEK SORRENDI MÓDOSÍTÁSÁRA

A módszertan egyes programelemeinek sorrendjén több tréner véleménye szerint érdemes kisebb változtatásokat végrehajtani annak érdekében, hogy a stratégiaalkotási folyamat logikai felépítése még áttekinthetőbb legyen, s zökkenőmentesen haladhassanak rajta végig a műhelyek – egyébként stratégiaalkotásban javarészt gyakorlatlan – résztvevői.<sup>40</sup> Nézzük ezeket a javaslatokat.

Az eredeti stratégiaalkotási folyamat a következő egymás utáni lépéseket tartalmazza:

Helyzetelemzés → Jövőkép → SWOT → Problémafa → Értékrend → Célrendszer → Programkatalógus → Stratégia → Mini konferencia

Egy a trénerek javaslata alapján módosított sorrend pedig ez lenne (zárójelben az opcionális elemekkel):

Helyzetelemzés → Jövőkép → Értékrend → SWOT → (Problémafa) → Célfá → Programkatalógus → Stratégia → (Mini konferencia) → Utánkövetés

### 2.4.1. Értékek deklarációja<sup>41</sup>

Kissé nehézkesen indul ez a lépés. Ha nyílt kérdéseket alkalmazunk, nagyon eltérő (általában tradicionális) kategóriák jelennek meg, s ezekből nehéz közös értékeket alkotni. Az előre megalkotott listából dolgozva könnyebben megy a munka, megjelennek a demokratikus értékek, de ezeket nehéz a jövőképhez kapcsolni. Ezért érdemes lenne inkább rögtön a jövőképalakítás után beiktatni. Az értékek deklarálását a résztvevők az egész stratégiaalkotási folyamatra nézve alapvetőnek tartják. Módszertanilag az értékek meghatározása eredetileg talán nem túl szerencsés helyre került, mert megszakítja az addig lendülettel haladó folyamatot és törést okoz. Egyébként is, a második nap tematikája az első napénál jóval feszesebb. Ha a jövőkép készítésénél vagy esetleg ehhez csatoltan az értékrend meghatározásánál zárjuk le az első napot, akkor egy jó értelemben vett feszült várakozás marad fenn a második napig, hiszen mindenki tudja, hogy akkor lesz szó arról, ami a települést leginkább érdekli. **Hiba! Érvénytelen csatolás.** Az értékrend tekintetében a magasabb közösségi identitással rendelkező települések számára is gondot okozott egy tartalmilag megfelelő lista összeállítása. Ennek oka egyszerűen abban gyökerezik, hogy az emberek nem gondolkoznak ilyen közösségi értékekben, ill. ha van is róla elképzelésük, nem vagy csak nagyon ritkán vállalják fel a nyilvánosság előtt. Ennek ellenére – ezzel maguk sincsenek mindig tisztában – nagyon sok közösségi érték mentén tevékenykednek. Szükségtelennek tűnik a közösségen belül megállapodott értékek rangsorolása, mert nagyon sok szubjektummal terhelt vélemény ütközik, és a végső döntés ellenállást szül és konfliktust okoz.

<sup>40</sup> Szakács Gábor tréner tapasztalatai alapján.

<sup>41</sup> Belényesi Emese, Szirmai Szilvia és Malomsoki István trénerek tapasztalatai alapján.

## **2.4.2. Problématérkép készítése – hol legyen? Egyáltalán: legyen?<sup>42</sup>**

Joggal merült föl, hogy a problématérkép elkészítése ne az első nap végére, hanem a második nap elejére kerüljön. Ha egyáltalán szükség van rá. Akár el is hagyható ugyanis a problématérkép: egy jó SWOT-analízis súlytalanná teszi, illetve komoly panaszáradatba húzhatja az egész addigi folyamatot. Egy megfelelő részletességgel és mélységgel megalkotott SWOT-analízis már konvertálható célokká és programokká, vagy a SWOT-analízis alapján felállított problémafa konvertálása célfává is jobb megoldásnak ígérkezik, mint a problémákat még külön katalogizálni és elemezni. Nemcsak időtakarékoságból, de hangulatilag is megfontolandó ez a javaslat. A SWOT-elemzésen alapuló problématérkép és a célok és a programok egymáshoz párosításához már nem viszonyulnak lelkesedéssel a résztvevők, mert lassulónak érzékelik a folyamatot, még akkor is, ha tudják, hogy mi a különbség közöttük és miért van rájuk szükség. Egy átgondolt, mély SWOT-analízis, ennek alapján a problémafa felállítása, majd a célok és programok kavalkádjának szétválogatása izgalmasabb és pörgőbb elfoglaltság, mert így a korábbi 4 hasonló lépés 3 különböző munkafolyamatra rövidül.

## **2.4.3. A célrendszer és a programkatalógus**

A módszertanban szépen elkülönített célrendszer és a programkatalógus a valóságban gyakran összecsiszódik. A résztvevők nem könnyen értik meg, hogy miért nem ugorhatunk egyből a konkrét programokra, hiszen azok az érdekesebbek.<sup>43</sup>

## **2.4.4. Hab a tortán? – Mini konferencia<sup>44</sup>**

A műhelymunkák zárásaként a HKA településeken a módszertan szerint mini konferencia szervezésére kerül sor. Van, ahol ez a rendezvény – azáltal, hogy meg tudják mutatni a település többi lakosának, az érdeklődőknek az elvégzett munkát, s pozitív visszacsatolást kapnak tőlük – plusz érzelmi töltést hoz a műhelymunkák állandó résztvevőinek. Ez feltétlenül használ a település közösségi életének felpezsdítésében.

Van, ahol azonban inkább árt, mint használ. Például mert gyakorlat híján nem sikerül rá megfelelő érdeklődő közönséget toborozni. Ezekre a tapasztalatokra építve javasoljuk, hogy a mini konferencia csak lehetőség legyen, de ne kötelező elem, csak azokon a településeken épüljön a programba, ahol nagy valószínűséggel biztosítani lehet a külső érdeklődést megfelelő nagyságrendben és összetételben.

A műhelyek résztvevői úgy értékelték, hogy ha a harmadik műhelynapra még számottevő érdemi munka marad, akkor nem tudnak megfelelően felkészülni a záró mini konferenciára. Ezért a második műhelynapon célszerű minden olyan folyamatot lezárni, amely a stratégia szempontjából még izgalmas lehet. A harmadik nap délelőttjére a már összeállított programkatalógusok/stratégiák és prezentációk végiggondolása, pontosítása, elfogadása és természetesen a délutánra meghívottak számára történő bemutatása maradt.

A záró nap javasolt lépéseit fordított sorrendben célszerű megvalósítani. A délelőtt során közös felkészülés zajlik a délutáni mini konferenciára. A délután a meghívott vendégekkel közös ötleteléssel kezdődik, s a törzsgárda csak a csoportmunka eredményeinek prezentálása után osztja meg (a közös memóriából felidézve) a műhelymunkák tartalmi eredményeit. A

---

<sup>42</sup> Zsolt Péter, Kriskó Edina, Malomsoki István trénerok tapasztalatai alapján.

<sup>43</sup> Malomsoki István tréner tapasztalatai alapján.

<sup>44</sup> Szakács Gábor, Malomsoki István és Molnár Katalin trénerok tapasztalatai alapján.

vendégek bevonása a World Café módszertanán is alapulhat. Ez a megoldás könnyedén összehangolja a két különböző résztvevői kört, mind racionális, mind pedig emocionális szinten. Együtt gondolkodva a meghívott vendégek sajnálják, hogy nem voltak, nem lehettek részesei a műhelyeknek, hamar sikerül felkelteni az érdeklődésüket a projekt és a műhelyeken folyó munka és annak eredményei iránt.

A mini konferencia sikeressége azonban többnyire egyszeri és megismételhetetlen, múló, órákra szóló sikernek nevezhető, ami ugyan nagyon fontos és jó, de visszatérő élménnyé csak a rendszeres, hasonló stílusban és módszerekkel kivitelezett közösségfejlesztő folyamat során tehető.

A mini konferencia ideálisan a meghívott vendégek szó szerinti vendégül látását is magában foglalja. Ez a HKA projekt több településén étkezést jelentett, és a nap fénypontjaként egy általában a település nevével, logójával díszített torta képében testesült meg. Ez az elem kizárólag a településen élők saját, önkéntes döntését követően szerepelhet, kötelezővé tenni semmiképpen nem szabad.

## **2.5. JAVASLATOK EGYÉB MÓDSZEREK ÉS TRÉNINGELEMELK ALKALMAZÁSÁRA**

Az alábbi módszerek a teljesség igénye nélkül mutatnak egy kis ízelítőt abból, hogy a szokásos önkormányzati közmeghallgatáson és lakossági fórumokon kívül is „van élet”. Ezekkel a hagyományos módszerekkel az a gond, hogy nem adnak teret az érintetteknek, sok esetben kötelező jellegük van, és nem arra építenek, hogy interaktív kommunikáció kezdődjön a szereplők között. Általában egy-egy felmerülő ügy, probléma kapcsán szokták összehívni őket, de általában viszonylag kevesen tudnak róluk, és nem a konstruktív vitán van a hangsúly. Olyan módszert kell választani, amely természetesen illik az adott ügy jellegéhez, és lehetőséget ad arra, hogy minden jelenlévő aktív legyen, elmondhassa a véleményét, és ez alapján szülessen is javaslat a közösség jövőjét illetően.<sup>45</sup>

A némileg megújított és átalakított megoldásnál továbbra is ajánlott alkalmazni az olyan kiegészítő módszereket, mint a Brainstorming, az Open Space, a World Café, a Murphy-csoport, a konszenzuson alapuló döntéshozatal és számos egyéb tréningtechnika. Hangsúlyozni kell, hogy a trénernek tapasztalatain alapuló alábbi javaslatok figyelmen kívül hagyása nem rontja a kidolgozott módszer további használhatóságát, kétségtelen értékét, alkalmazásuk viszont színesíti, mélyíti a munkát.<sup>46</sup>

### **2.5.1. Ismerkedés, csapatépítés, közösségfejlesztés – Még egy lépés egymás felé<sup>47</sup>**

Az ismerkedés, csapatépítés, közösségfejlesztés több tréner szerint akár egy plusz napként is tervezhető lenne a projektben. Időhiány okán azonban legalább az első találkozáskor különös gondot kell rá fordítani, és ez messze nem csak a fejletlenebb közösségekre igaz. Még a program és a célok bemutatását megelőzően szükséges egy részletesebb bemutatkozó gyakorlattal kezdeni a munkát, melynek keretében az egymást egyébként ismerő résztvevők is olyan dolgokat tudhatnak meg egymásról, amelyeket eddig nem. Ezt követi az elvárások és az aggályok tisztázása, majd a „Mit adok hozzá?” kérdés, amelyeket mindig egyenként leíratunk post itekre és kiragasztjuk őket a közös memória falára. Ezzel egyrészt lehetővé válik egyfajta személyes elköteleződés kinyilvánítása, másrészt állandó hivatkozási alapunk lesz a műhelymunkák során és a záráskor is.

<sup>45</sup> Reisinger Adrienn szakértő tapasztalatai alapján.

<sup>46</sup> Szakács Gábor tréner tapasztalatai alapján.

<sup>47</sup> Gere Zoltán, Malomsoki István, Ströcker Renáta és Molnár Katalin trénernek tapasztalatai alapján.

A bemutatkozás hagyományos aktusa, főleg egy 10-30 fős társaságban unalmas és sablonos. Ezt elkerülendő több érdekes és a résztvevők számára élvezetes, szemléletes módja van a bemutatkozásának. Fontos, hogy mindig pozitív kicsengésű legyen az ismerkedés, és ez már önmagában feloldja a kezdeti feszengést, oldja a résztvevők egymástól és a helyzettől való idegenkedését. Nagyon sok addig láthatatlanul meglévő összekötő kapocs kerül felszínre, és ez már egymás felé indítja a csoporttagokat.

### *Puzzle*

Puzzle formájú színes post iteket osztunk szét a résztvevők között, és megkérjük őket, hogy írják rá a keresztnévüket, egy olyan tulajdonságukat, amelyet a leghasznosabbnak éreznek és felajánlanak a műhelymunka számára, illetve hogy mik szerettek volna lenni gyerekkorukban. Majd egyenként kimennek és egymás mellé illesztve felragasztják a közös memória egyik táblájára. Ez a puzzle a műhelyek során végig a csoporttal marad, és az újonnan érkező tagokat is mindig megkérjük, hogy illesszék hozzá magukat a képhez.<sup>48</sup>

### *Beszédes képek*

Egy nagy asztalon színes, mindenféle témájú képeket helyezünk el szétszórva, és megkérjük a résztvevőket, hogy állják körül az asztalt, és minden szó nélkül válasszák ki azt a képet, amely éppen akkor és ott valamiért megszólítja őket. Ezt az okot azonban ne mondják el senkinek. Ha a társaság tagjai nem vagy nem különösebben ismerik egymást, akkor mindenki maga mondja el, milyen asszociációi keletkeztek a kép láttán. Ha ismerik egymást a résztvevők, akkor kérjük meg őket, hogy mindenki eggyel jobbra adja tovább a képét, és mondja el, miért választhatta a szomszédja az adott képet. Az elhangzottakat össze lehet vetni a képválasztás valódi okával. A képeket egyenként ragasszuk fel a memória egy táblájára, s mindvégig legyenek velünk a műhelyek során.

### *Mutass be valakit*

Megkérünk valakit, hogy kezdje el a sort, és mutassa be azt a társát, akit leginkább ismer. Majd így sorban mindenki bemutat valakit, míg el nem fogynak a résztvevők. Adhatunk meg szempontokat is (mióta ismerem, milyennek látom őt, mi a legpozitívabb tulajdonsága stb.)<sup>49</sup> Nagyon jó lehetőség a csoporton belüli kapcsolati hálózatok feltérképezésére, és mindig óhatatlanul pozitív kicsengése van, hiszen a csoporttagok szimpátia alapján választanak.

### *Újonnan csatlakozó csoporttagok befogadása*

Nemcsak az első találkozáskor kell megismerkedni, hanem minden egyes műhely alkalmával az újonnan érkezők fizikális, mentális és pszichés befogadásának is meg kell történnie a csoportba. Ezt az eddig végzett munka eredményeinek és folyamatának rövid felidézésével, illetve valamilyen egyszerű, akár mozgásos tréninggyakorlattal lehet könnyen és gyorsan elvégezni.<sup>50</sup>

---

<sup>48</sup> Molnár Katalin tréner tapasztalatai alapján.

<sup>49</sup> Molnár Katalin tréner tapasztalatai alapján.

<sup>50</sup> Molnár Katalin tréner tapasztalatai alapján.



## 2.5.2. Jövőkép tervezése

### *Egymondatos jövőkép*

A jövőkép egy mondatban történő megfogalmazása, bár nehéz feladatnak bizonyul, a következő lépéseknél nélkülözhetetlen iránytűként működhet, segítve ezzel a csoport „hajójának” megfelelő irányban tartását (például értékek, célok meghatározása). Ezen kívül egyfajta „jelmondattá” válhat a csoport, majd a település számára. Minél nehezebben születik meg a mondat, minél több időt töltenek a megalkotásával a csoportok, annál értékesebbé válik számukra, és büszkén utalnak rá a további csoportmunka folyamán.<sup>51</sup> Talán a legleményesebb a HKA rövidítés saját értelmezése volt: Helyi Közösségi Akarat.

### *Jövőkép – kezdővonallal*

A módszertan egyes lépéseit figyelembe véve az első napon a jövőkép megalkotása egy hálás és jó kedélyű feladat, aminek szívesen tesznek eleget a résztvevők. Ez egy tökéletesen jó felvezetés bármilyen hasonló esetben. A lapon egy egyszerű kezdővonalat vagy kezdetleges ábrát (pl. félkör, nyitott négyszög, pipa, hullám stb.) rajzolunk, amelyet bele kell illeszteniük a jövőképbe. El kell mondani a résztvevőknek, hogy a hétköznapi valóság sem mentes a korlátoktól, nem ábrázolhatunk felhőtlenül, mint egy kisgyermek. A való élet korlátozottságát, adottságát ez a kezdő vonal jeleníti meg. A tapasztalat azt mutatja, hogy a kezdővonal belekomponálása a képbe jobban felpörgeti a résztvevőket, mintha egy teljesen üres lapot adunk oda.<sup>52</sup>

### *Integrált jövőkép<sup>53</sup>*

Módszertanilag rendkívül fontos, hogy a csoportokat meg kell kérni arra, hogy a rajzok egyes elemeit szövegesen is fogalmazzák meg, röviden, post it-eken, mert csak így lehetséges később az integrált jövőkép létrehozása. A csoportok prezentációinál érdemes biztatni a tagokat, hogy minél többen vegyenek részt a rajz, az elképzelések bemutatásában, így a csoport jelentős részét már az elején mobilizálni lehet. Ebben a hálás szerepben azok is kezdenek hozzászólni a többiek előtti megnyilvánuláshoz, akik eredendően egy kicsit tartózkodóbbak.

Egy kevésbé lényeges módszertani kérdés az integrált jövőkép létrehozása. A feladat a rajzokhoz megírt, mellékelt post it-ek rendszerezése. Látszólag egyszerű és nem túl időigényes rész, mégis felvet néhány kérdést. Ki vagy kik csinálják? Jó módszer, amikor a csoport egésze áll egy flipchart tábla előtt, és szavak nélkül, némán elkezdik rakosgatni, csoportosítani a papírokat. A módszer nagymértékű kreativitást hív elő, ráadásul mindenkit arra készítet, hogy gondolkodjon egy célszerű megoldáson, és senki sincs kirekesztve. A HKA közegében lehet, hogy túl sokan vannak hozzá, egy tábla körül nem férnek el a résztvevők, másrészt komoly veszélye van annak, hogy csak néhányan aktivizálják magukat, és a többiek néma szemlélők maradnak. Egy másik megoldás, hogy néhányan rendezik logikusnak látszó rendbe a papírokon szereplő gondolatokat, de ha ezt a csoport előtt teszik, a passzív szemlélők egy kis idő múlva elvesztik érdeklődésüket, és a csoportdinamika alábbhagy. Ezért megoldás lehet, hogy vagy néhány embert, például a prezentációban nagyobb szerepet vállalókat vagy a szerkesztő bizottság tagjait kérjük fel, hogy egy szünet elején oldják meg a feladatot, vagy szintén a szünetben ezt maga a tréner végzi el. Ez utóbbinak előnye, hogy ilyenkor a tréner

<sup>51</sup> Pető Adrien tréner tapasztalatai alapján.

<sup>52</sup> Malomsoki István tréner tapasztalatai alapján.

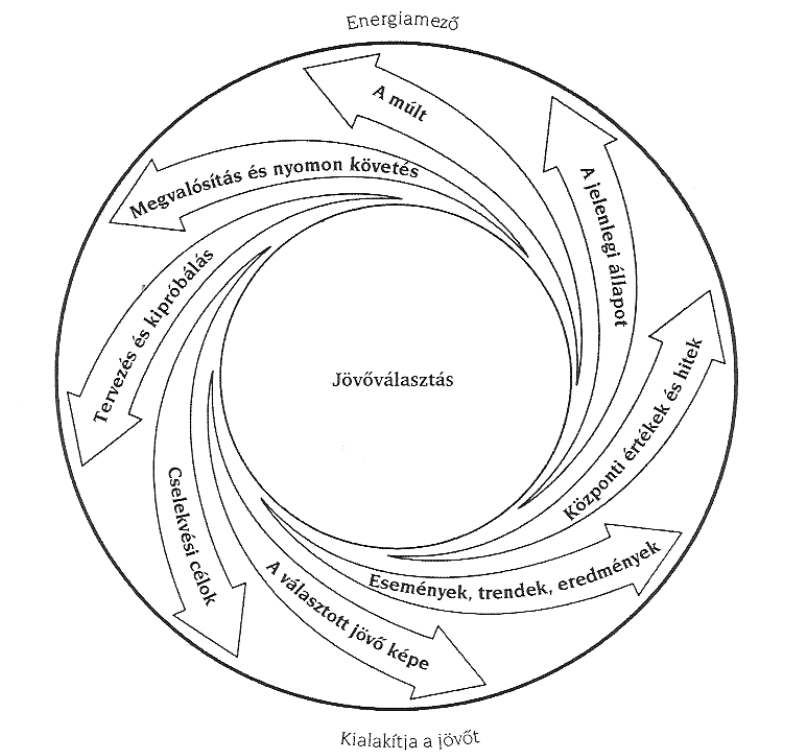
<sup>53</sup> Gyorgyevics Miklós tréner tapasztalatai alapján.

alakíthatja ki azokat a nagyobb témaköröket, amelyek aztán később a stratégiaalkotás során meghatározzák a csoportmunkát, a csoportok létszámát, amelyet így a résztvevők számára is lehet igazítani.

### Jövöválasztás<sup>54</sup>

Az évtizedek óta kiemelkedő eredményességgel működtetett közösségépítést, a változások menedzselését és a stratégiamenedzsmenetet ötvözi a Jövöválasztás módszere, amely a HKA projektben alkalmazott jövőkép-tervezést még hatékonyabbá teheti. Mivel a két megoldás között csak árnyalatnyi különbségek fedezhetők fel, a helyi stratégiaalkotás kidolgozott és a trénerek által elsajátított formája alig változna meg.

A Jövöválasztás nyolc elemből építkező rendszer, amely felkészült vezetés mellett, a tevékenységben részt vevők létszámától és összetételétől függetlenül várakozással teli, érzelmileg gazdag energiamezőt biztosít a folyamat egésze során. Ez a tudatosan kialakított energiamező a stratégiaalkotás tartalmától, célrendszerétől függetlenül szinte garantálja az érintettek ügy iránti elköteleződését, a közös akarat érvényre juttatását. A közös jövő kiválasztásának és a stratégia meghatározásának folyamatelemeit a következő ábra mutatja be.



### A jövöválasztás modellje<sup>55</sup>

A közösségi bázisú helyi stratégiaalkotást érdemes a közösen megélt múlt emlékeinek és reményeinek összegyűjtésével kezdeni. Ez a fázis jól kiegészíti a HKA szaktanácsadók által elkészített, a korábbi időszak történéseit bemutató helyzetértékelést. Ha a projekt folytatásakor már nem állna rendelkezésre a szaktanácsadók által elkészítendő helyzetértékelés, az ennél jóval személyesebb, a résztvevőkhöz szorosan kötődő múlt együttes felidézése akkor is megfelelő megoldást kínálna.

<sup>54</sup> Szakács Gábor tréner tapasztalatai alapján.

<sup>55</sup> Forrás: Lippit, Lawrence L.: Jövöválasztás. Rész-Vétel Alapítvány, Budapest, 1999.

Négyféle módon lehet a múltból származó tapasztalatokat, tanulságokat összegyűjteni. Ezek közül az idővonal közös elkészítését javasoljuk felhasználni. Az idővonal segítségével viszonylag könnyen beazonosíthatók azok az események, történések, trendek, amelyek formáltak az érintett közösséget, és amelyekhez köthetők a település nehezebb és könnyebb, illetve sikeresebb periódusai. Az idővonal összeállításából és a hozzá fűzött történetekből egyértelműen kiderül a közösség számára, hogy miként, hogyan jutottak el oda, ahol most tartanak, és mi az, amire a jövőt építhetik.

A Jövőválasztás második (a jelenlegi állapot) és negyedik (események, trendek, eredmények) fázisa tulajdonképpen az alkalmazott, a jelenlegi helyzet feltárására szolgáló SWOT-elemzésnek felel meg. Ezt a két fázist – eltérve a Jövőválasztás metodikájától – összevontan, az alkalmazott módszertannak megfelelően lehetne továbbra is teljesíteni. A SWOT-elemzés részeként a megélt és az esetlegesen elővételezett problémák minden bizonnyal a felszínre kerülnek. A munka hangulatának megőrzése, motivációs szintjének megtartása érdekében jobb elhagyni a problématerkép készítését, a problémákkal való kiemelt foglalkozást.

Az értékdeklarációt, vagy ha tetszik a „központi értékek és hitek” meghatározását, a helyi stratégiaalkotás módszertanának megfelelően, a helyzetértékelés után végzi el a csoport. Az eredeti verzióhoz képest a legnagyobb változást az jelentené, hogy a jövőválasztást csak ezek után, és nem a folyamat elején kellene elkészíttetni. A jövőválasztás központi elemmé nőtte ki magát, mert valamennyi további munkafolyamatra erős hatást fejtett ki. Viszont egyszerűbb úgy jövőt választani, ha már tisztában vagyunk a múlttal és a jelenlegi helyzettel is. A jövőbeni elképzelések kialakításához a közösség által központinak tartott értékek és hitek ismeretére is nagy szükség van, hisz a jövőt ezekre érdemes, illetve lehet építeni.

A gyakorlat azt mutatja, hogy a jövőválasztásra épülő stratégiaalkotásokkor is az a jellemző, hogy a résztvevők által prioritásként kezelt cselekvési célokat, a stratégiai elképzeléseket lényegében a jövőképből bontják le, illetve az ott megfogalmazottakat használják fel a munka további meneténél. Végül is a stratégiai célok (mint mérföldkövek) teljesítésén keresztül vezet az út a jövőkép eléréséhez. Ezt a logikát, ezt az utat pedig könnyen megérti és elfogadja a legtöbb résztvevő. Az előttük álló feladat ennél fogva könnyebben beláthatóvá és teljesíthetővé válik a számukra.

### 2.5.3. PEST-analízis<sup>56</sup>

A jövőkép megalkotásának fázisában hasznos kiegészítő módszer lehet a PEST-analízis is (a magyar elnevezés betűszójaként PGTT). A vállalatok elemzéséhez hasonlóan négy dimenzió mentén vizsgálhatjuk a települési környezetet. A mozaikszó angol és magyar nyelvű összetevői Political (politikai), Economic (gazdasági), Socio-cultural (társadalmi) és Technological (technológiai) környezetet jelölnek. Az összetevők elemzése során a hosszabb távú környezeti tendenciákat vesszük számba és strukturáljuk, ezáltal kiemelhetővé válnak azok a fontosabb tényezők, amelyek befolyásolhatják a stratégiai döntéseket. Cél megtalálni a jelen és jövő fontos környezeti tényezőit, amelyek az adott összefüggésben meghatározóak.

**Politikai elemek:** a kormányzat stabilitása, a politikai értékrendek változása, a törvényhozás és a parlament működése, a társadalompolitikai célkitűzések, az adópolitika, a versenyjogi szabályok, a környezetvédelmi szabályozás stb.

---

<sup>56</sup> Medvéne dr. Szabad Katalin: A fenntartható fejlődés gazdaságtana. Budapest, 2013. Forrás: [http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/0007\\_a4\\_1049\\_1051\\_fenntarthatofejl\\_2/a\\_pest\\_elemzes\\_fel\\_eptese\\_mXbVrE0k7nomA948.html](http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/0007_a4_1049_1051_fenntarthatofejl_2/a_pest_elemzes_fel_eptese_mXbVrE0k7nomA948.html). Utolsó letöltés: 2015. május 17. 14.23

**Gazdasági elemek:** a gazdasági ciklusok, a kamatszintek, a GDP- és a GNP-trendek, az infrastrukturális fejlesztések, az infláció, a munkanélküliség, a családi jövedelmek változása, a tőkemozgások alakulása, a globalizáció stb.

**Társadalmi/kulturális elemek:** a demográfiai változások, a képzettségi szintek alakulása, a társadalmi mobilitás, az életmódbeli változások, az életstílus, a munkához való viszony, a fogyasztási szokások változása, a vallási csoportok hatása stb.

**Technológiai elemek:** új felfedezések, találmányok és technológiák, kormányzati fejlesztési politikák, K+F kiadási szintek, a technológia átvétel mértéke és szabályozása, a technológiai infrastruktúra változása stb.

Az elemzés történhet kis munkacsoportokban, amely épít a résztvevők tudására, tapasztalataira és aktivitására. A résztvevők lehetnek szakértelemmel bíró munkatársak, de támaszkodni lehet külső szakértők ismereteire is. A csoport célja először, hogy minél több konkrét hatótényezőt kutasson fel, ezt követően ki kell emelni azt a 12–16 tényezőt, amelyek szerepe meghatározó lehet. A PEST-elemzés kimenete egy lista, amely tartalmazza a fontos tendenciákat. Ezeket figyelembe kell venni az alkalmazkodási folyamatban. A PEST-elemzés eredménye a stratégia megalkotásának egyik bemenetét képezi.



**A PEST-elemzés kérdéskörei<sup>57</sup>**

#### **2.5.4. SMART-analízis<sup>58</sup>**

A célok meghatározásának kezdetekor szintén kiemelten fontos a cél fogalmának tisztázása a pontos használat érdekében, tekintettel arra, hogy általában programokat és feladatokat kezdenek gyűjteni a résztvevők. A célrendszer kialakítása és a programkatalógus összeállítása során a gondolatok irányának és tartalmának változtatásához jó segítségnek bizonyul a SMART-módszer is. Tapasztalatok szerint feltétlenül tudatosítani kell, hogy a cél nem azonos

<sup>57</sup> Forrás: <http://2inno.eu/hu/content/pest-analizis>. Utolsó letöltés: 2015. május 19. 19.11

<sup>58</sup> HKA 9. sz. módszertani levél. Forrás: <https://trello.com/b/hp17Te9l/hka-trener-csoport>. Utolsó letöltés: 2015. május 19. 16.30

a programmal. A konkrét lépések tervezése előtt szükséges meghatározni, hogy mit akarnak elérni a célok megvalósításával. A konkretizálás több új lehetőségre hívja fel a figyelmet, illetve kizár olyan célokat, amelyeket valamilyen okból nem célszerű tervezni. A kezdeti bizonytalanságot követően a résztvevők ráéreznek arra, hogy miért érdemes kifejtetni, hogy tulajdonképpen mit is szeretnének elérni egy-egy programmal, akcióval. A célmeghatározás lehetőséget ad átgondolni, esetleg átértékelni a célokat.<sup>59</sup>

A SMART eredeti jelentése (okos, eszes, ügyes) mellett egy projektmenedzsmentből elterjedt betűszó, amely a célok kitűzésében használatos módszert takar. Olyan célok kitűzését jelenti, amelyek

- Speciálisak (egyediek, sajátosak és konkrétak) (SPECIAL)
- Mérhetőek (meg tudjuk határozni a cél megvalósulásának (MEASURABLE) mértékét)
- Elérhetőek, vagyis alkalmasak arra, hogy aktivizálják a végrehajtást (ACHIEVABLE, máshol ATTAINABLE)
- Reálisak, vagyis a rendelkezésre álló erőforrásokkal megvalósíthatók (REALISTIC)
- Időszerűek vagy inkább időzítettek, tehát ismert vagy kiszámítható határidőhöz vagy határidőkhöz köthetők (TIMELY).

Az ELÉRHETŐSÉG és a REALITÁS követelménye, noha hasonlóan látszik, két különböző megközelítést tartalmaz. Míg az ELÉRHETŐSÉG inkább a cél – a szubjektív, az emberi tényezőktől függő – megérthetőségét, beláthatóságát, indokoltságát jelenti, és azt éri el, hogy a résztvevők készek és motiváltak legyenek a végrehajtásra, addig a REALITÁS inkább a cél objektív „fizikai” megvalósíthatóságának feltétele, vagyis a rendelkezésre álló szabályok, anyagi és egyéb erőforrások megfelelőségét igényli. Egy rövidtávon megvalósuló projekttől eltérően a stratégiai tervezés során a célkitűzések REALITÁSA és ELÉRHETŐSÉGE eltérő időkeretben értelmezhető. A cél REALITÁSÁT hosszú távú stratégia esetén nem a jelen rendelkezésre álló erőforrásai jelentik, hanem az erőforrások jövőbeli rendelkezésre állása. Ezzel szemben az ELÉRHETŐSÉG a jelenben értelmezhető, és azt jelenti, hogy a cél már a jelenben is belátható és alkalmas az aktivitás kiváltására.

A cél akkor SPECIÁLIS, konkrétan megfogalmazott, ha választ ad az alábbi kérdésekre: Ki, vagy kik az érintettek? Mit akarunk megvalósítani? Milyen változást akarunk elérni? Hol és milyen időkeretben kell megvalósítani? Milyen követelményeknek illetve előírásoknak, elvárásoknak kell megfelelni? Mi az ok, nyereség vagy előny, amiért meg akarjuk valósítani a célt?

A MÉRHETŐSÉG azt jelenti, hogy rendelkezünk egy olyan mértékkel (dimenzió, mutatószám, kritérium, indikátor), amiben az eredményt mérjük egy alkalmas normával, alappal, kiinduló értékkel, amihez viszonyítani tudjuk az elért eredményeket. A mérhetőség választ ad a „mennyi?”, „milyen mértékű?”, vagy a „honnan tudom, hogy elértem a célt?”, kérdésekre.

AZ IDŐZÍTETTSÉG azt a feltételt jelenti, ami a „mikor?”, „mennyi idő alatt?”, „milyen időtávon?” kérdésre ad választ. Az időzítettség azt a keretet határozza meg, amelyben a cél megvalósítása zajlik, pl. kezdő és befejező időpontot, időtávot a tevékenység egészére és fontosabb mérföldköveire egyaránt.

---

<sup>59</sup> Pető Adrien tréner tapasztalatai alapján.

## 2.5.5. Egyéb módszerek az együtt gondolkodásra

### *A részvételi költségvetés<sup>60</sup>*

A módszer egy brazil városból, Porto Alegre-ből indult, és mára több száz városban alkalmazzák a részvételi demokrácia atyjának is nevezett módszert. A közös tervezés elv alkalmazásának ötlete már az 1970-es években megjelent mintegy ellenállásként az akkor még katonai diktatúrával szemben.<sup>61</sup> A kezdeti lépések után végül a kb. 1 millió lakosú városban bontakozott ki a közösségi tervezés eszközeként, melyet 1989 óta rendszeresen alkalmaznak a városban. Először mintegy ezer fő vett részt a tervezésben, majd a program népszerűségének növekedésével a résztvevők száma is nőtt, az 1990-es évek közepétől minden évben kb. 20 ezer aktív állampolgár segíti Porto Alegre költségvetési tervezését.

A részvételi költségvetés „...a települési költségvetés összetételének és arányainak a meghatározása és működésének az ellenőrzése egy minden lakos számára nyitott és átlátható, évente újraismétlődő vita- és tervezési folyamaton keresztül.”<sup>62</sup> A részvételi költségvetés mintája Porto Alegre, a módszer alap gondolata minden városban, ahol alkalmazzák, ugyanaz, viszont megjelennek egyediségek is.<sup>63</sup> A költségvetésről szóló végső döntést mindenhol az önkormányzati képviselők hozzák meg, viszont változó, hogy a döntések előkészítésébe a lakosságot milyen formában vonják be. Eddig háromféle gyakorlatot figyeltek meg: a lakosság közvetlen bevonása mellett megjelenik egy választott testület (Porto Alegre-ben a Részvételi Költségvetés Tanács); a lakosság közvetlenül vagy közvetetten társadalmi szervezeteken keresztül kerül bevonásra; az előző két eset egyszerre van jelen. Eltérés van abban is, hogy a költségvetés mekkora részére terjed ki a részvételi elv alkalmazása. Vannak városok, ahol csak egy-egy konkrét fejlesztési forrás elosztása, míg máshol a költségvetés minden tétele a lakossággal történő egyeztetés során kerül meghatározásra. Porto Alegre többek között azért is számít mintaterületnek, mert ott a költségvetés 100%-ára érvényesítik a részvételi elvet.

### *Állampolgári Tanács<sup>64</sup>*

E módszert a részvételi költségvetéssel ellentétben már több ügyben is alkalmazták hazánkban. A módszer népszerűsítését a Cromo Alapítvány végzi. Lényege, hogy létrehoznak egy ún. „mini-társadalmat”, mely 12–25 fős laikus civil emberből áll, akik adott napon át egymással vitázva alakítják ki a települést érintő problémák megoldásának közös álláspontját. Gyakorlatilag a vita végére közpolitikai javaslatokat fogalmaznak meg a települési döntéshozók számára. Egy-egy ilyen ülés akár több napig is eltarthat, és már az esemény előtt a Tanács tagjai felkészítő rendezvényeken ismerhetik meg az ügy részleteit.<sup>65</sup> Attól függ, hogy milyen ügyről van szó (pl. egyedi probléma, vagy a település stratégiájának

<sup>60</sup> Reisinger Adrienn szakértő tapasztalatai alapján.

<sup>61</sup> Abers, Rebecca (1998) From Clientism to Co-operation: Local Government, Participatory Policy, and Civic Organizing in Porto Alegre, Brazil. *Politics & Society*, 4. 511–523. pp.

Pataki György (2007) Bölcs „laikusok” – Társadalmi részvételi technikák a demokrácia szolgálatában. *Civil Szemle*, 3. 144–156. o.

<sup>62</sup> Pataki György (2007) Bölcs „laikusok” – Társadalmi részvételi technikák a demokrácia szolgálatában. *Civil Szemle*, 3. 144–156. o.

<sup>63</sup> Cannabes, Yves (2004) Participatory budgeting: a significant contribution to participatory democracy. *Environment & Urbanization*, 1. 27–46. pp.

<sup>64</sup> Reisinger Adrienn szakértő tapasztalatai alapján.

<sup>65</sup> Elliot, Janice – Heesterbeek, Sara – Lukensmeyer, Carolyn J. – Slocum, Nikki (2005) *Participatory Methods Toolkit – A practitioner’s manual*. King Baudouin Foundation, Flemish Institute for Science and Technology Assessment (viWTA), Belgium. www.viwtta.be Letöltve: 2010. április 10.

megtervezése), lehet akár településrészenként is Tanácsot tartani. A módszer előnye többek között abban rejlik,<sup>66</sup> hogy legitimálja a döntéseket, fejleszti az emberek problémamegoldó és a közösségi szinten történő döntési képességét, továbbá fejleszti a demokratikus gondolkodást.

### *Ötletértékelő ívek*<sup>67</sup>

Az ötletértékelő ívek egyszerű eszközt adnak a csoportok kezébe, hogy egyetértésre jussanak különféle kérdésekben. Sokszor veszünk részt olyan fórumokon, ahol több tucat ember részvételével hosszú listát eredményez a Brainstorming, de a listázás nem igazán jó módszer az ötletek közös rangsorolására és a legjobb javaslatok kiválasztására. A módszertan szerint ilyenkor az NCM technikát kell alkalmazni.

Az ötletértékelő ívek egyszerű eszközként használhatók a csoportos egyetértés kialakítása során, és számos előnnyel rendelkeznek az NCM technikával szemben. A résztvevők leírják ötleteiket egy speciálisan erre a célra előkészített papírra, és tollal minden egyes ívre egy pontot helyeznek el, így fejezve ki egyetértésük szintjét. Eredményül egy gráf-szerű vizuális leképezése jelenik meg a csoport közös véleményének.

Összehasonlítva felmérésekkel, szavazással, vagy más tipikus találkozási formátumokkal, az ötletek értékelése egy különleges és értékes lehetőséget tartogat. Az ötletértékelő folyamatban minden résztvevő párhuzamosan, azaz anonimitásban prezentálja az ő saját ötletét. Az ötletek népszerűsége a támogatás szintjével mérhető, és mindez gyorsan és pontosan láthatóvá válik a pontozási folyamatok eredményeképpen. Visszajelzésként minden ötlethez megjegyzések fűzhetők, és ezeket is rögzíthetjük. Az ötletértékelő ívek segítenek a csoportoknak gyorsan észrevenni a közös preferenciáikat, amelyeket aztán könnyedén lehet támogatott tervekké formálni.

Az ötletértékelő ívek hasznossága az alábbiakban rejlik:

- Felismerhetővé teszik a közösségi prioritásokat minden résztvevő irányából.
- Mozgásba hozzák és megerősítik az alkalmazó csoportokat.
- Felismerhetővé teszik az egyetértést a különleges vagy egyedi ötletek terén épp úgy, mint általános ötleteknél.
- Egyenlő esélyt és hangot adnak még a legcsendesebb résztvevőknek is.
- Segítenek elkerülni a szóbeli vitákat és a nagy beszédeket.
- Támogatják a barátságos beszélgetéseket, hatékonyan vezetnek praktikus eredményre.
- Jól dokumentált eredményt hoznak, amely könnyedén akciótervekké alakítható.

Nem utolsósorban az ötletértékelő íveket jó hangulatban lehet használni, és a folyamat megtanulása csak néhány percet vesz igénybe. Az 1. számú melléklet olyan szöveglehetségeket mutat be, amelyeket egy-egy ötlet eldöntésekor, annak 5 szintű értékelésekor lehet használni. Ezek bármelyike szabadon felhasználható, illetve újabb értékelési rangsor kialakítására is igény szerint van lehetőség. A melléklet a használat menetét is leírja.

---

<sup>66</sup> *Citizen Jury Handbook*. The Jefferson Center, USA. 2004. [www.jefferson-center.org](http://www.jefferson-center.org) Letöltve: 2008. május 10.; Lenaghan, Jo (1999) Involving the public in rationing decisions. The experience of citizen juries. *Health Policy*, 1–2. 45–61. pp.

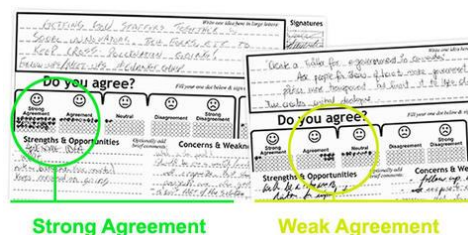
<sup>67</sup> Madarász Csaba szakértő tapasztalatai alapján.

## Pontszavazás (NCM)



- A résztvevők meghatározott számú pont matricát kapnak.
- A pontokat az általuk fontosnak ítélt kijelentések mellé helyezik.
- A legtöbb pontot begyűjtő állítás nyer.

## Ötletértékelő ívek



- A résztvevők a saját ötleteiket leírják (1 ötlet/ötletgyűjtő ív).
- Tollakkal ívenként 1 pontot elhelyeznek, ezzel kifejezve az egyetértésük szintjét.
- Az eredményeket, legyenek akár ellenzőek vagy támogatóak, minden ötletértékelő íven könnyen le lehet olvasni.

Funkciók	Pontszavazás (NCM)	Ötletértékelő ívek
Segít a csoportnak a kollektív preferenciák feltárásában.	✓	✓
Könnyű és jó hangulatú használni gyerekeknek és felnőtteknek egyaránt.	✓	✓
Nagyobb létszámú résztvevőkkel is használható.	✓	✓
Fedett és kültéri eseményekkor is használható.	✓	✓
Az eredmények vizuálisak és könnyen tolmácsolhatóak.	✓	✓
A résztvevők új opciókat is adhatnak, miután elkezdődött a szavazás, értékelés.		✓
Bármennyi számú ötlet bemutatható ugyanabban az időben.		✓
Észrevehető a konszenzus, az egyet nem értés vagy a konfliktus.		✓
Beépített tér a visszajelzések, megjegyzések gyűjtésére.		✓
Az eredményeket aláírással hitelesítik a résztvevők – így csökken a csalás lehetősége.		✓



## Az egymásra épülő értékek piramisa<sup>68</sup>

Az egyik HKA csoport az összegyűjtött értékekből ún. értékpiramist alkotott, a „Maslow piramis” felépítéséhez hasonlóan. A piramis a csoport által legfontosabbnak minősített értékeket tartalmazza.



**Egymásra épülő értékek piramisa**

### 2.5.6. Együttműködést serkentő, motiváló és egyben jégtörő gyakorlatok

Nagyon jó a terepen is kipróbálni, működésbe hozni a közös gondolkodást, elemzést, együttműködést, döntéshozatalt segítő eszközöket, technikákat. A műhelymunkák során tapasztalni lehetett, ahogyan az emberek fokozatosan éreznek rá a közösségi együttműködés formáira, alkotótechnikák ízére, és megtapasztalják ezek kézzel fogható hasznát.<sup>69</sup> S az sem utolsó szempont, hogy a hosszú ülés és szellemi munka, gondolkodás után jólesik megmozdulni, és egy más jellegű aktivitással kibillenni a monotonitásból. Ez alábbi gyakorlatok mindezeket a funkciókat kínálják, röviden, frappánsan és szórakoztatóan.

#### *Kényes egyensúly*<sup>70</sup>

Az első műhelynap elején a csoportot pozitív hangulatba hozó bemutatkozást követően, még mielőtt a program rövid ismertetése következne, dramaturgiailag nagyon jó hatású Wolfgang és Christoph Lauenstein: Balance című animációs filmje.<sup>71</sup> A 7–8 perces kisfilm mély szimbolikával, szavak nélkül ábrázolja, hová vezet, ha egy közösség életében megbillen a kényes egyensúly. A vizuális élmény mély, csendes érzelmi reakciókat vált ki a résztvevőkből, amelyek hatása az egész műhelysorozat alatt tartós marad és komoly hivatkozási alapként szolgál.

Erre az egyensúlyról szóló film kapcsán lefektetett alapra lehet aztán építkezni, mégpedig az olyan pillanatokban, amikor a csoport valamilyen konkrét helyi példa kapcsán az együttműködés hiányával, annak nélkülözhetetlenségével szembesül, mégpedig nem éppen pozitív hangulatban.

<sup>68</sup> Pető Adrien tréner tapasztalatai alapján.

<sup>69</sup> Molnár Katalin tréner tapasztalatai alapján.

<sup>70</sup> Molnár Katalin tréner tapasztalatai alapján.

<sup>71</sup> Forrás: <https://www.youtube.com/watch?v=1CTesYaduBA>. Utolsó letöltés: 2015. május 17. 7.56

### *Féllábúak*<sup>72</sup>

Rövid nagycsoportos gyakorlat a közösség erejének, a nem vagyunk egyedül érzésének megtapasztalására. Szintén a közösség számára oly fontos egyensúlyi helyzetet illusztrálja.

### *Ujj a tenyérben*<sup>73</sup>

A közösség tagjainak óhatatlan összekapcsoltságát jelképező egyszerű, rövid gyakorlat, amely matematikai pontossággal fejezi ki, miért érdemes a közösségnek arra törekednie, hogy a tagjai a nyereségek-veszteségek mérlegén egyensúlyi helyzetre törekedjenek, és kiváló alkalmat ad együtt gondolkodni azon, hogyan lehetséges ez.

### *Kicsomózás*<sup>74</sup>

A probléma-felismerés, problémaelemzés, problémamegoldás folyamatának szimbolikus átélésére szolgáló rövid, intenzív, szinte kivétel nélkül garantált sikerélményt kiváltó gyakorlat.

### *Duplo három csoportban*<sup>75</sup>

Duplo építőkockákkal végzett csoportos gyakorlat, amely kiválóan alkalmas az együttműködés folyamatait nehezítő és elősegítő tényezők felismerésére és elemzésére. Szimbolizálja a stratégiaalkotás különböző fázisait (tervezés, kommunikáció, kivitelezés). A résztvevők saját élményen keresztül élik át és értik meg a csoportos együttműködés, a kölcsönös, egymástól való függés jelentőségét.

### *Látványos motiváció*<sup>76</sup>

Az utolsó műhelynap zárt, a törzstagoknak szóló részének végére – természetesen a helyi körülményeket maximálisan figyelembe véve – nagyon jó hangulati lezárás lehet egy-egy erős érzelmi hatást kiváltó motivációs videó.<sup>77</sup>

---

<sup>72</sup> Molnár Katalin tréner tapasztalatai alapján. A gyakorlat leírását lásd a 2. számú mellékletben.

<sup>73</sup> Molnár Katalin tréner tapasztalatai alapján. A gyakorlat leírását lásd a 3. számú mellékletben.

<sup>74</sup> Molnár Katalin tréner tapasztalatai alapján. A gyakorlat leírását lásd a 4. számú mellékletben.

<sup>75</sup> Dobos Ágota tréner tapasztalatai alapján. A gyakorlat leírását lásd az 5. számú mellékletben.

<sup>76</sup> Molnár Katalin tréner tapasztalatai alapján.

<sup>77</sup> Forrás: <https://www.youtube.com/watch?v=QERuKC34smw>. Utolsó letöltés: 2015. május 17. 8.16

### **3. TOVÁBBI MEGFONTOLANDÓ SZEMPONTOK**

Nagy előnye ennek a módszertannak, hogy viszonylag nagy mozgásteret ad a trénernek ahhoz, hogy a felkínált lehetőségekkel élve, az adott település sajátosságaihoz és a résztvevők igényeihez, elvárásaihoz igazíthassa a történeteket. Mégpedig úgy, hogy az eredeti cél ne kerüljön veszélybe.<sup>78</sup> Vannak azonban olyan további szempontok, amelyeket érdemes átgondolni a jövőben tervezett műhelyek lebonyolítása során. Ezek figyelembevételével egy sor dolog kiküszöbölhető, gördülékenyebbé tehető.

#### **3.1. A TELEPÜLÉSI VEZETŐK MEGNYERÉSE<sup>79</sup>**

A települési vezetők körében érdemes lenne fókuszcsoportos értékelő beszélgetéseket szervezni, hogy az ő szemszögükből is megismerjük a tapasztalatokat, illetve leginkább ők tudnák azonosítani a további igényeiket.

#### **3.2. A RÉSZTVEVŐK SOKFÉLESÉGÉNEK ÖSSZEHANGOLÁSA<sup>80</sup>**

Elég nagy problémának bizonyult, hogy a résztvevők nagyon különbözőek, mindenféle értelemben. Miközben fontos, hogy kellőképpen lefedjék a település meghatározó arculatát, ágazatait, ez a sokféleség növekedésével jár. Ha a reprezentativitás nem sikerül, avagy a mintavétel nagyon rossz, valószínűleg torzult stratégia születik. A résztvevők sokféleségét viszont feltétlenül össze kell hangolni, hogy a műhelymunkák során jó, harmonikus legyen az együttműködésük. Mert a közösségek igazi ereje a diverzitásban rejlik.

#### **3.3. KÖZÉRTHETŐ, EGYSZERŰ NYELVEZET<sup>81</sup>**

Nagyon kell figyelni arra, hogy a műhelymunkák során a tréner mindenvégig egyszerű nyelvezettel, közérthetően fogalmazzon. Mindenképpen meg kell érteni, hogy az idegen nyelven nevesített módszerek (SMART, SWOT, PEST, World Café, Open Space, Brainstorming) némi távolságtartást váltanak ki a résztvevőkből. A módszer magyar szókészlete is (célfá, értékválasztás) néha gondot okoz, ezért a feladatokat el kell magyarázni, értelmezni és köznapi példákkal kell illusztrálni őket.

#### **3.4. ELMÉLET ÉS GYAKORLAT HARMÓNIAJÁNAK MEGTEREMTÉSE<sup>82</sup>**

Összességében elmondható, hogy az elméleti anyagok befogadása a résztvevőknek problémát okoz. A megértés a könnyedebb gyakorlatok által hatékonyabbá tehető, így az üzenetek befogadhatóbbakká válnak számukra. Fontosak a játékos módszerek és a csoportok összetételéhez való maximális alkalmazkodást. A képzés módszertanában meghatározott részek teljesítését sokkal hatékonyabban lehet megtenni sok csoportmunkával, mint egyéni megszólaltatásokkal, mert a vidéki emberek nehezebben nyílnak meg önálló feladatokban, viszont együtt mindenki bátorságot merít az oldott hangulatból.

---

<sup>78</sup> Szakács Gábor tréner tapasztalatai alapján.

<sup>79</sup> Dobos Ágota tréner tapasztalatai alapján.

<sup>80</sup> Zsolt Péter tréner tapasztalatai alapján.

<sup>81</sup> Dudás Kata tréner tapasztalatai alapján.

<sup>82</sup> Molnár Ildikó tréner tapasztalatai alapján.

### **3.5. GENERÁCIÓKON ÁT...**<sup>83</sup>

Az egyik település záró konferenciáján történt meg a kisgyermekes anyák bevonása a közösségi stratégiaalkotásba. A rajzpályázat miatt sokan részt vettek a fórumon és meglepően aktívak voltak. Ők értették meg igazán a közösségi stratégiaalkotás lényegét, melyhez érzékenységet a gyermekvállalás okán a jövőépítés fontosságának felismerése erősítette. Volt olyan résztvevő, akit az elhangzottak döbbsentették rá, hogy neki a három gyereke miatt nem csak a felnevelésükben, hanem a jövőépítésben is komoly felelőssége van. Egyébként a tartós otthonlét teremt neki időt a közösségi típusú tevékenységek összefogásához, az aktív részvételhez. Ehhez a gyermekek megőrzése és foglalkoztatásának megszervezése maga is közösségépítő jellegű lehet. Őket a módszertanban külön célcsoportként is lehetne kezelni.

Az idősödő korosztály ugyan célcsoportja volt a programnak, azonban szerepüket ezen felül is értékelni kell. Többször elhangzott, hogy milyen megtiszteltetésnek érzik, hogy részt vehetnek a jövőépítésben, hogy még számítanak rájuk. Tettre készek, mentális kapacitással rendelkeznek, szívesen vállalnának feladatot, ha igény mutatkozna rá(juk). A közösségi gondolkodásba és feladatmegvalósításba való bevonásuk az aktív korúakat tudná bizonyos körben mentesíteni, felszabadítani.

### **3.6. ÚT A KOROSZTÁLYOK NÉZETKÜLÖNBSÉGÉTŐL A KONSZENZUSIG**<sup>84</sup>

Érdekes tapasztalatot hozott az a műhely, ahol a résztvevők életkora kb. 22 éves kortól 70 éves korig terjedt. Az értékek fontossági sorrendbe rendezésénél nézeteltérés alakult ki a csoportban a fiatalabb és az idősebb korosztály közt. A fiatalabbak a fejlődéshez szükséges értékeket, az idősebbek az emberi (egyéni) és közösségi alapértékeket helyezték volna a lista elejére, mint biztos alapot. A csoport így két eltérő véleményű alcsoportra oszlott. Kiemelendő, hogy a csoporttagok a „vita” során mindvégig tiszteletteljes figyelemmel és megértéssel hallgatták meg egymás véleményét, érvelését. Mindegyik csoport megértette és elfogadta a másik csoport véleményét, azonban mégsem jutottak konszenzusra a sorrendet illetően. NCM vagy fix számú pontelosztás módszer alkalmazása – tekintettel az „alcsoportok” létszámkülönbségére – nem lett volna megfelelő, hiszen nem hozott volna olyan eredményt, amit a csoport egységesen el tudott volna fogadni. Az ily módon létrehozott lista nem minősülhetett volna a csoport valós értékdeklarációjának. Ezért a csoport két listát alkotott, egyéni és közösségi alapértékek, valamint stratégiai alapértékek elnevezésekkel. A csoport így teljes egyetértéssel és elégedettséggel fogadta el a két listát.

### **3.7. A HKA A GYEREKEKÉRT – AKIKÉRT A HARANG SZÓL**<sup>85</sup>

A közösségi bázisú stratégiaalkotásban nem általános, de nem is ismeretlen a nagyvilágban a gyerekek részvétele. A megkérdéztől a döntéshozatalban való részvételig terjedő bevonással találkozunk a gyakorlatban (pl. Angliában, Hollandiában). Magyarországon sem volt teljesen ismeretlen ez a gyakorlat (pl. Alsómocsoládon ifjúsági jövőtervező műhely). A HKA programjában nem szerepelt ez az elem, ám több településen spontán módon megtörtént a gyerekek bevonása, s végeredményben jelentős módon gazdagította az alkalmazott módszertant. Ezt az elemet tehát a trénerek javaslata alapján érdemes beépíteni a folyamatba. A műhelynapok részletes anyagának egyik részét kifejezetten gyerekek számára készült

<sup>83</sup> Dudás Kata tréner tapasztalatai alapján.

<sup>84</sup> Pető Adrien tréner tapasztalatai alapján.

<sup>85</sup> Molnár Katalin, Dömötör Ildikó, Dobos Ágota tréner tapasztalatai alapján.

anyaggal ajánlott kibővíteni. Számos – játékos és komolyabb, lazább és módszeresebb – formában, technikával történhet meg a fiatalok, gyerekek közreműködése. A lényeg – véleményük, ötleteik megismerésén túl – minden esetben az, hogy rendkívüli mértékben hangsúlyozza a felnőttek felelősségét a gyerekek jövőjéért, s ezen keresztül a velük, s jelentős mértékben értük kidolgozandó stratégiáért. A jövőtervezés elsősorban a fiatalokért, a gyerekeinkért volna. Értük szól a harang.

Vajon mit látnak másképp a gyerekek, mint mi, felnőttek? Vajon mit tanulhatnánk mi tőlük? Például a kreativitást, a fantázia korlátatlanságát, a bátorságot, hogy semmit nem tartanak lehetetlennek. És miért ne mutatkozhatnánk előttük mi magunk is gondolkodó, alkotó, tervezető felnőttként, aki nemcsak folyton csitítani és szabályozni akarja őket? Mert mit adhatnánk nekik többet annál, mint hogy hagyjuk őket beleszólni a jövőjük tervezésébe?

Volt, ahol hat gyerek, s volt, ahol egy egész busznyi állított be váratlanul a helyszínre, s a trénernek kezdenie kellett velük valamit. Volt olyan gyerek, akinek az édesapja a korábbi projektnapokon részt vett a csoportmunkákban, és meglepődve tapasztalta, hogy a saját gyereke olykor mennyivel könnyedebben, ötletesebben és gyorsabban oldja meg a feladatokat, mint ő. Lenyűgöző a gyerekek friss gondolkodása, kreativitása, problémamegoldó képessége. Kicsit meglepődtek a jövőtervezés kérdésén, látszott, hogy ilyen perspektívából még talán nem kellett végiggondolniuk a saját jövőjüket, de nagyon gyorsan belelendültek, élvezték a feladatot, és nagyszerű megoldások születtek.

A hozzászólásaikból tökéletesen kiderült, hogy mennyire tisztában vannak a lehetőségeikkel, a település gondjaival, a környezetük tudatosabb kihasználásának lehetőségeivel. A kis bemelegítés után konkrét feladatot is kaptak: milyen szlogent írnának a település Facebook oldalára? Ami frappáns, figyelemfelkeltő és jól kifejezi a falu profilját is. Hihetetlenül szellemes megoldások születtek.

Az egyik helyen az állandó műhelytagként részt vevő iskolaigazgató a zárónapra elhozta a diákok rajzpályázatának anyagát is, kérve, hogy a résztvevők szavazzák meg a legszebbeket. Elmondta, hogy annyira magával ragadta őt ez a néhány napos együtt gondolkodás a településük jövőjéért, hogy valahogy szeretné ezt a módszert kicsit átalakítva „bevinni” az iskolai oktatásba is. Először talán csak osztályfőnöki órák keretében, aztán később valamelyik tantárgy keretében is. Elsősorban azért, hogy a gyerekekben jobban kialakíthassák a felelősséget saját jövőjük és – ezen keresztül – saját településük iránt. Ha a gyerekek magukénak érezhetik a településük megoldandó feladatait, és belefolyhatnak saját környezetük formálásába, alakításába, akkor talán nagyobb esély lenne arra is, hogy a magyar kistérségi települések ne néptelenedjenek el.

A települési és a személyes jövőkép szempontjából kulcskérdés, hogy képes-e a település megtartani a fiatalokat, képes-e olyan életminőséget, munkalehetőséget biztosítani, ami miatt a középiskolát vagy felsőfokú tanulmányokat a környező városokban elvégző diákok szakképzettség, netán diploma birtokában visszatérnek. A 13-14 éves résztvevők megnyilatkozásaiból leszűrhető, hogy bármennyire szeretik az iskolájukat, szeretik a települést, egyértelműen nem itt képzelik el a jövőjüket. A továbbtanulás egyben megteremti a településtől való eltávolodás, majd pedig a végleges elköltözés esélyét és lehetőségét.

Fontos tanulság, hogy a településről való gondolkodásba mindenkit, a fiatalokat különösképpen be kell vonni, hiszen a maguk eszközeivel ők is nagyon hasznos véleményeket tudnak megfogalmazni, és nem utolsósorban bele kell, hogy nőjenek egy olyan közösségi kultúrába, amelyben igény van a véleményükre és a részvételükre.

### **3.8. TRÉNER, MODERÁTOR, FACILITÁTOR, MEDIÁTOR?<sup>86</sup>**

A módszer kitűnő, ugyanakkor a településeken nagyon eltérő lehet az alkalmazása. Minden esetben a tréner helyzetfelismerő képességén, tapasztalatán, rutinján, nyitottságán, rugalmasságán múlik, hogyan tudja a feltételeknek megfelelően „testre szabni”.

A stratégiai műhelysorozat egyben a tréneri szerep áértelmezése is, hiszen valójában egy hosszú folyamatot, és nem csak annak állomásait koordinálja. Az egyes műhelyeken moderál, facilitál, ugyanakkor ő tartja egy kézben, menedzseli a folyamatot (folyamatmenedzser, folyamatkoordinátor, moderátor). A szerepátértelmezés a feladatok újragondolását, a ráfordított idő mennyiségének újraszámolását is jelenti.

#### **3.8.1. Tréneri fogások: magyarázat, konzultáció, összegzés, ismétlés**

A tréningelemek közötti rövid tréneri magyarázatok, előadások nagyon fontosak. Ezeket a kiselőadásokat és az azokat követő rövid konzultációkat egy szükséges tanulási folyamat fontos részeként könyvelik el a résztvevők. Ki kell emelni, hogy az említett részek csak akkor maradnak hasznosak, ha nagyon rövidek és célorientáltak. A résztvevők a tréner által kialakított interaktív helyzeteknek nagyon örülnek, készséggel és jó szívvvel mondják el saját tapasztalataikat, benyomásaikat, javaslataikat. A kezdeti kommunikációs és együttműködési nehézségeken – épp az ilyen közös véleményalkotási fórumok segítségével – viszonylag gyorsan úrrá lehet lenni, melynek eredményeként a résztvevők zöme aktívan bekapcsolódik a további munkába.<sup>87</sup>

Minden egyes technikánál működtethető, hogy a résztvevők a feladat és a tennivalók ismertetése után végrehajtják a teendőket, és csak utána fejtjük ki számukra, hogy ami a történet, annak mi a szakmai, tudományos megközelítése, vagyis hogy az épp egy stakeholder analízis, egy SWOT-elemzés vagy egy Open Space technika volt. Ennek oka, hogy az emberek egy számukra kézzelfogható, élet közeli tevékenységben szívesebben vesznek részt, mint egy tudományos, a napi élethelyzeteiktől idegen munkamódszer kipróbálásában, amellyel szemben szkeptikusak. Ne az elnevezés kapjon hangsúlyt, hanem maga a tevékenység és annak megfelelő végrehajtása. Mivel az alkalmazott eljárások hatékony eredményeket hoznak, így a résztvevők minden különösebb magyarázat nélkül átlátják a kényszer nélküli alkalmazhatóságot, megértik és elsajátítják az egyes módszereket.

A stratégia elkészülésekor hasznos újból végigvenni azokat az állomásokat, amelyek révén a csoport eljutott az eredményhez. Utólag is érdemes felhívni a figyelmet a módszerekre, ki kell emelni a különbségeket, az összefüggéseket, megismételni és ezzel is egyértelművé tenni és nyomatékosítani az üzeneteket és emlékezetessé tenni a lényegét.<sup>88</sup>

#### **3.8.2. Kettős csoportvezetés<sup>89</sup>**

Több tréner véleménye, hogy az első és második műhelymunka napokon érdemes lenne megfontolni a kétréneres tréningvezetés lehetőségének biztosítását. Bár a trénerasszisztensek is segítettek, egy összeszokott trénerpáros több segítséget nyújthat egymásnak. Jobban működhet az, hogy míg egyikük beszél vagy ír, addig a másik a csoportot figyeli, melynek

<sup>86</sup> Jenei Ágnes tréner tapasztalatai alapján.

<sup>87</sup> Szakács Gábor tréner tapasztalatai alapján.

<sup>88</sup> Szirmai Szilvia tréner tapasztalatai alapján.

<sup>89</sup> Ströcker Renáta és Malomsoki István tréner tapasztalatai alapján.

egy ilyen összetett folyamatban különös jelentősége van. Ebben az esetben természetesen nincs szükség trénerasszisztensre.

A csoport és az egyének rezdülései, az egyes részfolyamatok minősége és irányai jobban észlelhetők, prognosztizálhatók, ha két tréner működik közre feladatmegosztással. Így egyiküknek mindig jut ideje arra, hogy aktív megfigyelő legyen, és ne az adott konkrét folyamattal terhelten, megosztott figyelemmel foglalkozzon a csoporttal. Egy-egy nap végeztével a trénerek között jobban megvitathatók a történések és a következők teendői irányai. Ez összességében jobb minőségű munkát eredményez.

### **3.8.3. Tréneri konzultáció, továbbképzés, szupervízió<sup>90</sup>**

Szükséges volna a trénerek továbbképzése a szükséges kompetenciák irányába, például a stratégiai tervezés, a projektmenedzsment, a folyamatmenedzsment, a kommunikációs és médiatervezés területein.

---

<sup>90</sup> Jenei Ágnes tréner tapasztalatai alapján.

## **4. VÁRATLAN, ÚJ HELYZETEK ÉS KEZELÉSI LEHETŐSÉGEIK**

Váratlan körülmények, jelenségek minden projekt során előfordulhatnak, a lényegük éppen az, hogy nem lehet rájuk felkészülni. Ha azonban a program forgatókönyve rugalmasan alakítható, a tréner kellőképpen alkalmazkodó, gyors helyzetfelismerő, nyitott gondolkodású, rugalmas, empátikus, akkor a felmerülő váratlan helyzetek kezelése sem okoz olyan nagy gondot, ami a folyamat félbeszakításához vezet. Legfeljebb idővesztéssel jár. Ami viszont nagyobb gond, ha olyan körülmények állnak elő, amelyek nyomán vagy nem sikerül felkelteni a résztvevők motivációját, vagy a már meglévő motiváció vesz el. Ez ugyanis a folyamat dinamikájára hat hátrányosan.<sup>91</sup>

### **4.1. PROBLÉMA-FELISMERÉS, PROBLÉMAELEMZÉS, PROBLÉMAMEGOLDÁS<sup>92</sup>**

A problémához való viszony, a konkrét problémák definiálása, a problémák felvállalása, kimondása, a velük való szembenézés, a problémák okainak feltárása, az okok közötti összefüggések feltérképezése, a problémakezelés technikáinak ismerete, a legcélravezetőbb megoldások kiválasztása – egyszóval az egész problémakezelés – a magyar társadalom legkülönbözőbb szegmenseiben hihetetlenül sok nehézséggel küzd. Ez a projekt a probléma fogalmával a fenti felsorolásban részletezett megközelítésben való foglalkozásra épp csak lehetőséget nyit, de nem tud áttörést hozni még az érintett települések esetében sem. Márpedig a probléma-megoldási technikák ismerete és gyakorlati szintű alkalmazási készsége lehetne az első lépcső a konfliktusok megelőzése, és ha már kialakultak, a kezelésük felé. Ha egy közösség súlyos, mély, de ugyanakkor definiálatlan, kimondatlan, elrejtett és persze kezeletlen problémákkal küzd, az mindig konfliktusforrás. A hosszú ideig kezeletlen problémák konfliktusok kirobbanásához vezetnek, s egy konfliktusokkal terhelt közösség a saját erejéből nyilvánvalóan nem képes hozzáfogni a megoldások megkereséséhez sem. Márpedig a települési stratégiaalkotást csak az őszinte problémafeltárás, az elemzés alapján állva érdemes és lehet egyáltalán elkezdni.

### **4.2. KONFLIKTUSOK<sup>93</sup>**

Sok tréner véleménye, hogy számítani kell arra, hogy a helyi konfliktusok nem kerülnek el a csoportot. A konfliktusok jellege, kiterjedtsége, rejtett vagy nyilvánvaló volta és okai persze különböző mértékben és módon, de mindenképpen negatívan befolyásolják, azaz nehezítik vagy gátolják, sőt akár teljesen ellehetetleníthetik a közösségi stratégiaalkotást. Akkor is, ha ezek a konfliktusok nem látványosak és nem is kerülnek felszínre sem a műhelymunkák előkészítése, sem a lebonyolításuk során. Akkor is, ha ezekről a konfliktusokról a településen élők inkább hallgatnak és legszívesebben a szőnyeg alá söprik őket.

A helyi körülmények és konfliktusok tekintetében számításba kell venni, hogy egy kis falu lakói – különösen az idegenek előtt – nehezebben nyílnak meg és beszélnek igazán őszintén az érzéseikről, dolgaikról. Ha megfelelő előkészítéssel sikerül elérni, hogy ne érezzék túl hivatalosnak az egyes műhelymunka napokat és nyíljanak meg, akkor a közösség egy egészen új mélységébe nyerhetünk bepillantást, amely a valódi értékeket és konfliktusokat is hordozza. Az első naptól kezdve kellő időt kell fordítunk ezekre a kisebb nyitást segítő mellék

---

<sup>91</sup> Jenei Ágnes és Molnár Katalin trénerek tapasztalatai alapján.

<sup>92</sup> Molnár Katalin tréner tapasztalatai alapján.

<sup>93</sup> Molnár Katalin, Malomsoki István, Kriskó Edina, Dudás Kata, Jenei Ágnes és Szirmai Szilvia trénerek tapasztalatai alapján.



tevékenységekre, mert később többszörösen meghozzák a várt eredményt, időben és minőségben is.

Ha a konfliktust tágra értelmezzük, s beleértünk minden érdek-, vélemény-, nézet-, érzelem-, attitűdbéli ütközést, természetesen helye van a műhelyeken, s ki sem küszöbölhető a stratégiaalkotási folyamatból. A tréner számára a legnagyobb kihívás, hogy a vélt vagy valós nézet- és véleménykülönbségeket az alkotómunka szolgálatába állítsa, sőt, ha rejtve vannak, felszínre hozza, feloldásukat a csoportban elősegítse, a személyes szintről a közösségi szint felé terelje a résztvevők gondolkodását.

Az aktív, értő hallgatás, a nyílt, erőszakmentes és őszinte kommunikáció ösztönzése, néhol akár mediálás válik szükségessé azokon a településeken és csoportokban, ahol komoly konfliktusok feszülnek a felek között. Egyáltalán nem mindegy, hogy a konfliktusban álló felek szervezeten jelennek-e meg, klikkekben vagy spontán módon, netán rejtőzködő ellenlábasokként, egyénileg. A műhelymunka résztvevőinek köre néha azt sugallja, hogy a településvezetés sokszor „úgy intézi”, hogy a markáns ellenzéki vélemények, örökös kritikusok ne jelenjenek meg a műhelyeken.

Kérdés, hogy a helyi konfliktuskezelés beépíthető-e a módszertanba, akár olyan formában, általános jelleggel, hogy milyen eszközök állnak a felek rendelkezésére a konfliktusok kezelésére. Fontos lenne annak tudatosítása, hogy a konfliktusok keletkezése természetszerű, ezért megelőzésük esetleges. Sokkal inkább arra kell koncentrálni, hogyan kezelhetők. Azt is nyomatékosítani kell, hogy feloldás nélkül válsággá alakulnak, és erodálják a közösséget.

A közösségi bázisú fejlesztés folyamatában hangsúlyosabban kellene megjeleníteni a közös érdek, a kölcsönös egymásrautaltság elemét. Általában az érdekkonfliktusok (pénz, hatalom) a dominánsak, ezeket egy közös jövőkép megvalósítása érdekében lehet oldani, ha minden résztvevő világosan látja, neki milyen előnye származik a részvételből. A bevonásnál erre a helyzetre is külön figyelmet lenne célszerű fordítani, és a stakeholder analízis során a kapcsolati háló mellett a látens vagy explicit konfliktusokról is érdemes lenne térképet készíteni. A feszültségekről, a helyi politikai erőviszonyokról előzetesen információt kell szerezni, az előkészítő megbeszélésre már ezek birtokában szükséges érkezni.

#### **4.3. PÉLDÁK A KONFLIKTUSKEZELÉSRE<sup>94</sup>**

Ez egyik település harmadik műhelynapján a csoportdinamika akadozva indult el. Csak egy nem tervezett közös játék és egy elrendelt hosszabb szünet derített fényt arra, hogy a két műhelynap között a faluban történt események megváltoztatták a helyi erőviszonyokat. Ez a program sikerességére lényeges befolyással bírt, melynek feloldására idő kell, ezért egy feszített időtartam alatt ezt a helyzetet nem lehet megfelelően kezelni.

Egy másik településen szintén váratlanul történt egy kisebb összeszólalkozás. Az okok a roma és a többségi társadalom közismert helyzetére, az előítéletességre vezethetők vissza. A vitát kezdeményező résztvevővel, majd később az „elszenvedő” féllel a tréner külön-külön megbeszélte a történeteket, meghallgatta az érveket, majd hatszemközt tisztázták az okokat és a megoldási lehetőségeket. Nem valószínű, hogy végérvényesen sikerült feloldani az érintettekben meglévő feszültségeket, de már az is eredmény, hogy a munka további menetét nem zavarta meg hasonló incidens.

A trénernek szerepe ebben az esetben a moderátori szerepkör kiterjesztéseként is felfogható. Ez nem azt jelenti, hogy a trénernek egyben helyi mediátorok is legyenek, de nagyon fontos hangsúlyozni ilyen irányú felkészítésüket is. Segíteni kell a közösségeket, hogy elkezdjék saját maguk feldolgozni a konfliktusaikat. Ehhez szükséges megerősíteni őket különféle párbeszéd-technikákban, valamint támogatni a független helyi médiumok

---

<sup>94</sup> Dudás Kata, Szakács Gábor tréner, Madarász Csaba szakértő és Dobos Ágota tréner tapasztalatai alapján.

létrehozásának és működtetésének intézményrendszerét. A szakértők bevonásával számos konfliktus felszínre hozható és kezelhető. Ezek feltérképezése a stratégiaalkotó műhelymunkák előtt kulcsfontosságú.

Ha egy alaposabb előkészítő elemzés eredményeképpen a település életében jelentős súllyal jelen lévő konfliktusokat már kezdetben ismerjük, akkor az egymással konfliktusban álló közösségeket külön le lehetne ültetni egy-egynapos műhelymunkára, majd ezt követően a felek párbeszédét közös nevezőre hozni. Ez esetben testreszabott koncepció mentén lehet építkezni, egy hosszabb, de feltehetően eredményes folyamat keretében.

## FELHASZNÁLT FORRÁSOK JEGYZÉKE

### HKA módszertan:

- GÁSPÁR Máttyás: Közösségi bázisú stratégiaalkotás. Prezi. Forrás: [https://prezi.com/zmjhwtrigy7w/kozossegi-bazisu-strategiaalkotas/?utm\\_campaign=share&utm\\_medium=copy](https://prezi.com/zmjhwtrigy7w/kozossegi-bazisu-strategiaalkotas/?utm_campaign=share&utm_medium=copy). Utolsó letöltés: 2015. május 16. 8.31
- GÖNDÖR András: Módszertani útmutató a stratégiaalkotó műhelymunkák lebonyolításához. 2014. Kézirat.
- GÖNDÖR András: Tréneri kézikönyv az ÁROP-2.2.22-2013-2013-0001 „Képzés a konvergencia régiókban lévő önkormányzatoknak” c. projekt keretében tartandó Közösségi stratégiaalkotó workshop-ok levezetéséhez. 2014. Kézirat.
- HKA 9. sz. módszertani levél. Forrás: <https://trello.com/b/hp17Te9l/hka-trener-csoport>. Utolsó letöltés: 2015. május 19. 16.30

### A HKA projekt szakértői záró szakanyagai:

- FORMAN Balázs: Helyi gazdaságfejlesztés. 2014. Kézirat.
- KOCSIS Péter Csaba: „Megy-e a világ elébb?” Roma integráció tapasztalatai a Helyi Közösségi Akadémia programban. 2014. Kézirat.
- MADARÁSZ Csaba: A HKA program szakértői értékelése és fejlesztése. Közösségfejlesztés. 2014. Kézirat.
- REISINGER Adrienn: Helyi demokrácia. 2014. Kézirat.
- TÓTH Anita: Közösségbázisú stratégiatervezés. Roma közösségek bevonása a közösségbázisú stratégiatervezésbe. 2014. Kézirat.

### A HKA projekt tréneri záró tanulmányai:

- BELÉNYESI Emese: Tréneri értékelő és összegző tanulmány a Helyi Közösségi Akadémiák ÁROP-2.2.22-2013-2013-001 azonosító számú „Képzés a konvergencia régiókban lévő önkormányzatoknak” című projektről. Balatonföldvár, Pári.
- DOBOS Ágota: Összegző tanulmány és értékelő tanulmány. Kisköre, Répceszemere, Tiszaroff, Zagyvarékas
- DÖMÖTÖR Ildikó: Szakmai tanulmány a HKA programban való részvételről. Szabadhídvég, Szalapa, Óriszentpéter.
- DUDÁS Katalin: Helyi közösségi stratégiaalkotás tapasztalatai. Kétegyháza, Köröstarcsa, Medgyesháza, Taktaszada.
- GERE Zoltán: Tapasztalatok a közösségi bázisú stratégiaalkotásban. Alsómocsolád, Bárdudvarnok, Letenye.
- GÖNDÖR Nóra: Összefoglaló értékelés. Helyi Közösségi Akadémiák. Adony, Neszmély, Mezőszentgyörgy.
- GYORGYEVICS Miklós: Helyi Közösségi Akadémiák. Értékelő és összegző tanulmány. Jászszentlászló, Tompa, Üllés.
- HORVÁTHNÉ SZIRMAI Szilvia: Összefoglaló értékelés Bak, Hévíz és Zalakaros településekről.
- JENEI Ágnes: Tréneri értékelő és összegző tanulmány a Helyi Közösségi Akadémiák ÁROP-2.2.22-2013-2013-001 azonosító számú „Képzés a konvergencia régiókban lévő önkormányzatoknak” című projektről. Becsehely, Gátér, Újszentiván.

KRISKÓ Edina: IKSZT-k, ha mesélni tudnának... tréneri beszámoló a Helyi Közösségi Akadémiák projektről (munkadokumentum, NEM nyilvános). Dunakiliti, Kimle, Rimóc, Szank

MAIYALEHNÉ GREGÓCZKI Etelka: Helyi Közösségi Akadémiák. ÁROP-2.2.22-2013-2013-001 azonosító számú „Képzés a konvergencia régiókban lévő önkormányzatoknak”. Nyírtura, Pálháza, Rákócziánya, Szücsi.

MALOMSOKI István: A közösségi bázisú stratégiaalkotás tapasztalatai a Helyi Közösségi Akadémiák programban. Balatonkenese, Lesenceistvánd, Táplánszentkereszt.

MOLNÁR Ildikó: Az értékelő és összegző tanulmány. Halmaj, Levelek, Borsodnádásd.

MOLNÁR Katalin: Tréneri értékelő és összegző tanulmány a Helyi Közösségi Akadémiák ÁROP-2.2.22-2013-2013-001 azonosító számú „Képzés a konvergencia régiókban lévő önkormányzatoknak” című projektről. Karancsság, Mezőzombor, Rábapatoná, Tolcsva.

PETŐ Adrien: A közösségi bázisú helyi fejlesztési stratégiaalkotás folyamatának értékelése a tapasztalatok tükrében. Szakmai tanulmány. Dunaszeg, Dunaszentpál, Kőszárhegy.

STRÖCKER Renáta: Értékelő összegző tanulmány a közösségi bázisú helyi stratégiaalkotás folyamatáról. Badacsonytomaj, Lengyeltóti, Rönök.

SZAKÁCS Gábor: Összefoglaló értékelés. Körösladány, Dombrád, Pap, Oszkó.

ZSOLT Péter: Értékelő és összegző tanulmány a Helyi Közösségi Akadémiák ÁROP-2.2.22-2013-2013-001 azonosító számú „Képzés a konvergencia régiókban lévő önkormányzatoknak” című projektről. Gávavencsellő, Kenderes, Nagykőrű, Tokaj.

#### **Egyéb források:**

LIPPIT, Lawrence L.: Jövőválasztás. Rész-Vétel Alapítvány, Budapest, 1999.

ABERS, Rebecca: From Clientism to Co-operation: Local Government, Participatory Policy, and Civic Organizing in Porto Alegre, Brazil. *Politics & Society*, 1998, 4. 511–523. pp.

PATAKI György: Bölcs „laikusok” – Társadalmi részvétei technikák a demokrácia szolgálatában. *Civil Szemle*, 2007/3., 144–156. o.

CANNABES, Yves: Participatory budgeting: a significant contribution to participatory democracy. *Environment & Urbanization*, 2004/1., 27–46. pp.

ELLIOT, Janice – HEESTERBEEK, Sara – LUKENSMEYER, Carolyn J. – SLOCUM, Nikki: *Participatory Methods Toolkit – A practitioner’s manual*. King Baudouin Foundation, Flemish Institute for Science and Technology Assessment (viWTA), Belgium. 2005. Forrás: [www.viwt.be](http://www.viwt.be). Utolsó letöltés: 2010. április 10. 12.32

*Citizen Jury Handbook*. The Jefferson Center, USA. 2004. Forrás: [www.jefferson-center.org](http://www.jefferson-center.org). Utolsó letöltés: 2008. május 10. 17.30

LENAGHAN, Jo: Involving the public in rationing decisions. The experience of citizen juries. *Health Policy*, 1999, 1–2. 45–61. pp.

<https://www.youtube.com/watch?v=1CTesYaduBA>. Utolsó letöltés: 2015. május 17. 7.56

<https://www.youtube.com/watch?v=QERuKC34smw>. Utolsó letöltés: 2015. május 17. 8.16

MEDVÉNÉ DR. SZABAD Katalin: A fenntartható fejlődés gazdaságtana. Budapest, 2013.

## **MELLÉKLETEK**

**Szöveges példák az ötletértékelő ívek kitöltéséhez**

<b>Egyetértés egy állítással (az eredeti ötletgyűjtő ív)</b>
<i>Egyetértesz?</i>
Erős egyetértés, Egyetértés, Semleges, Egyet nem értés, Erős egyet nem értés
<b>Egy kérdés fontossága</b>
<i>Ez a kérdés fontos?</i>
Nagyon fontos, Fontos, Semleges, Nem fontos, Igazán nem fontos
<b>Mennyire jó válasz erre a kérdésre?</b>
<i>Ez egy jó válasz?</i>
Nagyon jó válasz, Rendben levő válasz, Semleges, Nem jó válasz, Rossz válasz
<b>Tetszés</b>
<i>Tetszik ez a gondolat/ötlet?</i>
Imádom, Tetszik, Rendben van, Nem igazán tetszik, Utálatos
<b>Kockázatértékelés</b>
<i>Mennyire lenne kockázatos ez a tevékenység?</i>
Nagyon kockázatos, Kockázatos, Semleges, Eléggé biztonságos, Nagyon biztonságos
<b>Prioritás, fontosság</b>
<i>Mennyire fontos ez a dolog?</i>
Nagyon fontos, Fontos, Semleges, Nem fontos, Nagyon nem fontos
<b>Kihívás</b>
<i>Mekkora kihívás ez?</i>
Nagy kihívás, Közepes kihívás, Csekély kihívás, Könnyű, Nagyon könnyű
<b>A minőség kérdése</b>
<i>Milyen minőségű ez a dolog?</i>
Nagyon magas minőségű, Magas minőségű, Átlagos minőségű, Alacsony minőségű, Nagyon alacsony minőségű
<b>Érdekesség</b>
<i>Ez egy érdekes ötlet?</i>
Nagyon érdekes, Érdekes, Rendben van, Egy kicsit unalmas, Nagyon unalmas
<b>Javaslat</b>
<i>Ezt javasolnád?</i>
Nagyon javaslom, Közepesen javaslom, Csak egy kicsit javaslom, Nem javaslom, Egyáltalán nem javaslom

**A használat menete**

*1. Megfelelő számú lap kinyomtatása*

Minden témához és résztvevőkhöz illeszkedő számú másolat kinyomtatása + egy csomó extra példány.

*2. A kérdés megvitatása*

Nyitott végű kérdéseket feltéve a résztvevőknek, kérjük meg őket, hogy kiscsoportokban meghatározott időben vitassák meg a kérdést.

*3. Mindenki ötleteket ír, egy ötletet egy ívre*

Csoportokban vagy egyénileg a résztvevők letisztázott ötleteiket leírják (1/ív), annyi számban, amennyit szeretnének. Az íveket a falra ragasztjuk vagy egy hosszú asztalra helyezzük ki.

*4. A résztvevők pontokkal és opcionálisan megjegyzések hozzáfűzésével fejezik ki véleményüket*

A résztvevők elolvassák és átgondolják az ötleteket. A megfelelő rubrikába ívenként 1 pontot helyezhetnek el, így juttatva kifejezésre véleményüket az ötlettel kapcsolatban. A résztvevők aláírják az általuk pontozott íveket, és rövid megjegyzésekkel segíthetnek az ötlet továbbgondolásában.

*5. Az egyetértés keresése az eredmények között*

Hívjuk meg a résztvevőket, hogy a kitöltött íveket vizsgálják meg. Mindenki látja az egyetértés vagy az egyet nem értés szintjét. A csoport eldönti, mit kezdjen az eredményekkel.

## Féllábúak

A gyakorlat használható csoportépítésre, a bizalom fokozására, az összetartozás, az egymás segítségének, a kölcsönös egymásra utaltság érzésének pozitív megtapasztalására, az integritás fogalmának magyarázatára, vagy egyszerűen jégtörőnek, a jó hangulat megteremtésére.

### *Eszközigény:*

nincs

### *Időigény:*

5-6 perc

### *A gyakorlat menete:*

A résztvevők lazán körbeállnak, a tréner is beáll közéjük, és mindvégig részese marad a gyakorlatnak. Megkéri a résztvevőket, hogy álljanak egy lábon, amíg csak tudnak. Néhány másodperctől akár egy percen keresztül is lehet. Fontos közölni, hogy a gyakorlat senkinek nem kötelező, ki-ki addig áll így, ameddig bír, s ha nem érzi komfortosan magát, akkor tegye le a lábát.

A második körben megkéri őket, hogy ugyanezt tegyék meg csukott szemmel. Itt már többen annyira diszkomfortosan érzik magukat, hogy nem is vállalkoznak a feladatra, őket nyugtassuk meg, hogy semmi nem kötelező. A második kör után kérdezzük meg, ki hogyan érezte magát, miért sikerült vagy miért nem sikerült megoldania a feladatot.

A harmadik körben álljunk egymáshoz közelebb és fogjuk meg egymás kezét. Az összeszokottabb csoportok egymás vállát is átfoghatják. A feladat ugyanez lesz: álljanak egy lábon, majd utána ugyanazt csukott szemmel.

### *Értékelés:*

A csoportok általában könnyűnek fogják tartani a feladatot, és azonnal felismerik a hatásokat. Szívesen beszélgetnek róla.

### Ujj a tenyérben

A közösség tagjainak óhatatlan összekapcsoltságát jelképező egyszerű, rövid gyakorlat, amely matematikai pontossággal fejezi ki, miért érdemes a közösségnek arra törekednie, hogy a tagjai a nyereségek-veszteségek mérlegén egyensúlyi helyzetre törekedjenek, és kiváló alkalmat ad együtt gondolkodni azon, hogyan lehetséges ez. Használható csoportépítésre, a bizalom fokozására, az összetartozás, az egymás segítségének, a kölcsönös egymásra utaltság érzésének pozitív megtapasztalására, vagy egyszerűen jégtörőnek, a jó hangulat megteremtésére.

#### ***Eszközigény:***

nincs

#### ***Időigény:***

5-6 perc

#### ***A gyakorlat menete:***

A résztvevők lazán körbeállnak, a tréner beáll a kör közepére és megkéri őket, hogy emeljék fel mindkét kezüket derékmagasságig, és érintsék a szomszédjaik kezéhez úgy, hogy a nyitott bal tenyerükre a jobb oldalon álló szomszéd jobb kezének lefelé mutató hüvelykujját illeszthesse. Így a kör bezárul. A tréner megmutatja, mit kell csinálni: az ő jeladására mindenki törekedjen arra, hogy az egyik kezével elkapja a szomszédja hüvelykujját, ugyanakkor a saját ujját kikapja a másik tenyeréből. A tréner háromszor ismétli meg a jeladást, változó tempóban és intenzitással.

#### ***Értékelés:***

A csoportok általában nagyon élvezik a gyakorlatot, ideális lazító, hangulatjavító, jégtörő is. Kis rávezetéssel rájönnek, hogy matematikailag lehetetlen, hogy a csoport felénél több ember ún. dupla sikert érjen el, azaz el is kapja a szomszédja ujját, és ki is menekítse a sajátját a másik tenyeréből. Érdemes megbeszélni, mennyi mindentől függ a siker vagy a kudarc, és hogy soha nincs olyan ideális helyzet, amelyikben mindig mindenki jól jár. A jól működő közösség azonban a nyereségek és veszteségek egyenlő elosztásán, az egyensúlyi helyzet megteremtésén és fenntartásán fáradozik.



### **Kicsomózás**

A probléma-felismerés, problémaelemzés, problémamegoldás folyamatának szimbolikus átélésére szolgáló rövid, intenzív, szinte kivétel nélkül garantált sikerélményt kiváltó gyakorlat. Használható csoportépítésre, a bizalom fokozására, az összetartozás, az egymás segítségének, a kölcsönös egymásra utaltság érzésének pozitív megtapasztalására, vagy egyszerűen jégtörőnek, a jó hangulat megteremtésére.

#### ***Eszközigény:***

nincs

#### ***Időigény:***

5-6 perc

#### ***A gyakorlat menete:***

A résztvevők lazán körbeállnak, a tréner megkéri őket, hogy lassan, óvatosan közelítsenek a kör belseje felé, amíg össze nem ér a kézfejük. Ekkor megkéri őket, hogy csukják be a szemüket, és csukott szemmel minden kéz keressen egy másikat. Közben a tréner ügyeljen rá, hogy egy kéz csak egy kézzel kapaszkodjon össze. Amikor kész a kézfogás, a résztvevők kinyithatják a szemüket. A tréner megkéri őket, hogy maradjanak kézen fogva, és anélkül, hogy elengednék egymás kezét, bogozzák ki a saját magukból kialakult nagy csomót.

A gyakorlat maximum 20 főig működik. Ha többen vagyunk, alakítsunk ki két csoportot párhuzamosan, vagy kérjünk meg pár embert megfigyelőnek.

#### ***Értékelés:***

A csoportok általában eleinte lehetetlennek tartják a kicsomózást, majd fokozatosan rájönnek a megoldásra.

## Duplo három csoportban

A gyakorlat kiválóan alkalmas az együttműködés folyamatait nehezítő és elősegítő tényezők felismerésére és elemzésére.

### *Eszközigény:*

Két csomag teljesen azonos (darabszám, szín) Duplo készlet és egy terítő (kisméretű abrosz, nagy stóla). Azért Duplo, mert az nagy kockákból áll, jobban kezelhető.

### *A gyakorlat menete:*

Három csoportot kell alakítani (6 főnél többen ne legyenek egy csoportban), ha többen vannak, lehet megfigyelőket is választani. Két helyiség kell hozzá, legalább arra az időre, amíg az első csoport dolgozik. Ha nincs más tréningfeladat (pl. kérdőív, stb.), amit közben tudnak csinálni a csoportok, akkor bent maradhatnak, de nem szabad beleszólniuk, csak figyelhetik a többieket.

A csoportok: 1. Tervezők; 2. Kommunikátorok; 3. Építők. A 2. és 3. csoportot megkérjük, hogy menjenek ki, de ne menjenek messze, mert hamarosan szólítjuk őket. A csoportok összeállítása lehet esetleges. Mindhárom csoportnak max. 15 perc áll rendelkezésére. Az első csoport nem szokta kihasználni, a másik kettőnél pedig inkább több időt szeretnének. Ha nem is drasztikusan, de kontrollálni kell az időt.

**1. lépés:** Csak az első csoport és a megfigyelők vannak a teremben. Kirakjuk az egyik doboz kockát egy asztalra, és azt a feladatot kapják, hogy építsenek belőle bármilyen építményt, amellyel a következő csoportnak lesz majd további feladata. Van, amikor nekiugranak, és ahogy jön, feldobnak valamit, sokszor menet közben adnak neki nevet (ez egy hajó, vár stb.), van, amikor előre kitalálják, hogy mit építsenek, de ez a ritkább. Ilyenkor valaki elkezd a csoportmunkát irányítani, koordinálni, és előre megtervezik, hogy mit építenek. Mivel tudják, hogy másoknak ezzel dolga lesz, egyszerű szerkezetet, valamilyen rendszer szerinti színeket lehetne várni, de csak ritkán lesz olyan, ami tényleg segíti a következő csoportot. Ami nekik könnyű, lehet, hogy másoknak nem, mert más logikával közelítenek.

**2. lépés:** Behívjuk a 2. csoportot, a kommunikátorokat, akiknek az a feladatuk, hogy egy flipchart lapon hagyjanak üzenetet, kommunikálják az építők felé, amit látnak, akiknek ennek alapján egy másik Duplo készletből színre stimmelve fel kell építeniük az építményt. Ilyenkor általában rajzolnak, jelölik a színeket vagy színes tollal, vagy úgy, hogy ráírják (akkor is, ha ott van a színes toll). A rajzok nagyon eltérőek, ha van építész közöttük, akkor akár profi is lehet. Lehet írásos üzenetet is hagyni, de erre nem mindig jönnek rá. Legjobb, ha kombinálják a kettőt.

**3. lépés:** Letakarjuk a produktumot, behívjuk a 3. csoportot, akik vagy az asztal másik végében, vagy ha van hely, másik asztalon dolgoznak. Ők az Építők, akiknek fel kell építeniük a Duplo építményt az üzenet alapján. Sokszor előfordul, hogy sikerül, van, amikor nagyjából, de a forma és a szín sem teljesen stimmel. Az nagyon ritka, ha feladják, ha nem is biztosak a dolgukban, a végén minden kockát felhasználnak.

### *Értékelés*

Ha teljesen kibeszéljük a játék tanulságait, akár egy órát is igénybe vesz, de lehet attól függően fókuszálni, hogy mit szeretnénk kihozni belőle.

Először a megfigyelőket kérjük, mondják el, mit tapasztaltak (milyen volt az együttműködés, volt-e irányító ember, volt-e tervezés, stratégia, vagy mindenki csinálta úgy, ahogy gondolta, voltak-e olyanok, akik kivonták magukat a munkából stb.).

Ezután a csoporttagok mondják el a véleményüket, ha sikerült, akkor dicsérik az előző csoportokat, vagy a frusztrációjuknak adnak hangot, főként a harmadik csoportban, és mondják is, hogy mire kellett volna az előző csoportoknak figyelni, ami segítette volna őket. Az 1. és 2. csoport tagjai önkritikusan szokták elmondani, hogy mit csinálnának másképpen.