



TOOLS FOR CITIZENS

ÚTMUTATÓ FACILITÁTOROK SZÁMÁRA

AZ ESZKÖZTÁR BEMUTATÁSA

Első kiadás | 2021

SZERZŐK

MitOst



ANADOLU KÜLTÜR

COMM'ON

socius



AoH
athina

TÁMOGATÓK



Robert Bosch
Stiftung

EGYÜTTMŰKÖDŐ PARTNER:



KULTÚRAKÍV

MEGJELENT:



CIVIC
EUROPE

TÁMOGATÓK:

STIFTUNG
MERCATOR
FOUNDATION



Az Eszköztár a „Tools for Citizens” program keretében került kidolgozásra. A programot a **MitOst e.V.** bonyolította le a **Robert Bosch Stiftung** támogatásával és a Socius, az **Anadolu Kültür**, a **COMM’ON**, az **AoH Athina**, a **Laden Yurttagüler** és a **Yörük Kurtara** partnerszervezetekkel együttműködésben.

Célunk, hogy az Eszköztárban összegyűjtött tudást és módszereket, annak értékrendjével és elveivel együtt, minél szélesebb körben terjesszük, és így fenntartható módon erősítsük a civil szervezeteket. Ezért bátran megoszthatod és alkalmazhatod az Eszköztárat mindaddig, amíg nem kereskedelmi célokra használod, és betartod az alábbi felhasználási szabályokat:



FELHASZNÁLÁSI SZABÁLYOK:

Szabadon másolhatod és terjesztheted az anyagot bármilyen médiumban és formátumban.

Átalakíthatod és továbbfejlesztheted az anyagot.

A szerzőket megfelelően fel kell tüntetned, hivatkoznod kell a licencre és jelezned kell, ha a művön változtatást hajtottál végre. Ezt bármilyen formában megteheted, kivéve oly módon, ami azt sugallja, hogy a jogosult támogat téged vagy a felhasználás körülményeit.

Az Eszköztárat nem használhatod kereskedelmi célokra, ami azt jelenti, hogy nincs jogod eladni sem az Eszköztárat, sem annak egyes részeit.

Ha idézed a művet, akkor hivatkozz a „Tools for Citizens” programra.

Ha megváltoztatod, átalakítod vagy feldolgozod ezt a művet, akkor azt csak az eredetivel megegyező vagy hasonló licenc alatt terjesztheted. Creative Commons BY NC SA 4.0

Lefordítanád az Eszköztárat egy másik nyelvre? Remek! Kérjük, vedd fel velünk a kapcsolatot!



TOVÁBBI RÉSZLETEK:

Közkincs: ha a mű vagy annak bármely eleme az alkalmazandó jogszabályok szerint nyilvánosan hozzáférhető, a licenc ezt a státuszt semmilyen módon nem befolyásolja.

Egyéb jogok: a licenc a következő jogok egyikét sem érinti: a te méltányos felhasználási jogaid vagy egyéb vonatkozó szerzői jogok és korlátozások; a szerzők erkölcsi jogai; más személyeknek magához a műhöz vagy a mű felhasználásához kapcsolódó jogai, például a nyilvánossághoz vagy a magánélethez fűződő jogok. Ez fontos.



Szerzők: Marou Chatzopoulou, Andreas Knoth, Yörük Kurtaran, Serra Özhan, Maria Scordialos, Meghan Stewart, Dimitris Stratakos, Evren Sener Ünal, Irini Vanikioti, Marischa Weiser, Annegret Wulff, Laden Yurttagüler, Archodo Adonatou, Emilia Emmanouil, Rania Mavriki, Alexandros Panagiotopoulos, Tasos Smetopoulos, Aris Souras, Irini Vanikioti és Stelios Voulgaris.



Fordítás: Borsos Levente és Tóth Eszter

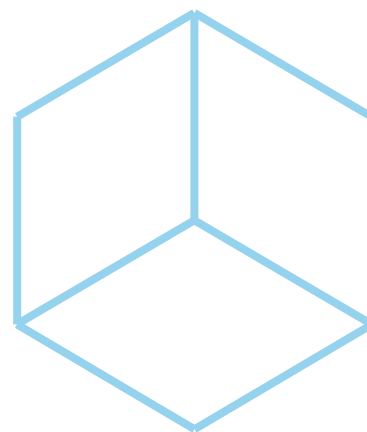
Szerkesztő: Marischa Weiser

Grafikai tervezés: TZAÏANT

Az Eszköztár elérhető angol, arab, bolgár, francia, görög, lengyel, orosz, román, török és ukrán nyelven.

Első kiadás 2021

©MitOst Egyesület.



ÍGY HASZNÁLJÁTOK AZ ESZKÖZTÁRAT A CSAPATOTOKKAL

1 ELŐKÉSZÍTŐ TALÁLKOZÁS:

Az Eszköztár olyan témákat dolgoz fel, amelyek fontosak a szervezet, valamint a csapatokkal és a közösséggel végzett munkák fejlesztése szempontjából. Üljetek össze a kollégákkal, csapattagokkal, és értékeljétek a jelenlegi munkákat és teljesítményeket! Ezek alapján határozzátok meg, hogy mely téma vagy témák különösen fontosak számotokra! A **Fejlesztési prioritás meghatározása (01)** című módszerkártya segít meghatározni a szervezet vagy a csapat erősségeit és gyengeségeit, és feltérképezni a megvitatandó kérdéseket.

* Miután kiválasztottátok a fő témát, célszerű létrehozni egy 2–3 főből álló előkészítő csoportot, akik megbízhatóan és hozzáértéssel készítik elő és bonyolítják le a műhelyt.

2 AZ ÚTVONAL ELŐKÉSZÍTÉSE:

Az Eszköztár minden témához ajánl egy **Útvonalat**, amely egy sor tevékenységből, beszélgetésből és gyakorlatból áll. Ezek a lépések hatékony tanulási folyamaton vezetnek végig titeket.

Az Útvonalak mindig **Tájékozódással** (a témával való ismerkedéssel) kezdődnek, amit az **Alapozás** (mélyebb problémaelemzés), majd a **Bevetés** (új gyakorlatok bevezetése) és a **Kitekintés** (a fejlődés következményeinek feltérképezése) fázisa követ. Végül **Cselekvési terv** készítésével (a műhely eredményeként létrejött megállapodások rögzítése és nyomon követése) zárul a folyamat.



TÁJÉKOZÓDÁS



ALAPOZÁS



BEVETÉS



KITEKINTÉS



CSELEKVÉSI TERV

IDŐKERET:

A legtöbb Útvonal feldolgozása egy teljes napot igényel. Előfordul, hogy az érintettek elfoglaltságai miatt nem kivitelezhető az egész napos műhely. Ebben az esetben az előkészítő csoport ossza fel az Útvonalat két vagy három rövidebb, 2–3 órás találkozóra. A rövidebb találkozók ideális esetben egymás után valósulnak meg.



AZ ÚTVONAL ELŐKÉSZÍTÉSE:

- 1. LÉPÉS** Az előkészítő csoporttal **tekintsétek át az előkészítő találkozó eredményeit!** Beszéljétek meg, hogy mik voltak a benyomásaitok a megbeszélés és az értékelés során, és határozzátok meg a műhely legfontosabb célkitűzéseit! Milyen eredményeket szeretnétek elérni? Milyen változásokra lenne szükség?
- 2. LÉPÉS** Töltsétek le a választott témához kapcsolódó **Útvonalat** az Eszköztár könyvtárából! Figyelmesen olvassátok el a témához javasolt Útvonalat, és az ehhez tartozó módszerkártyákat és anyagokat!
- 3. LÉPÉS** Vitassátok meg, hogy a választott Útvonal **hasznos-e az általatok meghatározott cél eléréséhez, vagy módosítanotok kell rajta!** Bátran hagyjatok ki belőle, vagy adjatok hozzá lépéseket és módszereket! Nézzétek át az Eszköztár könyvtárát, ha másik módszert szeretnétek hozzáadni! Ellenőrizétek, hogy reálisan mértétek-e fel azt, hogy mennyit tudtok teljesíteni egy nap alatt! Az Útvonalakban és az egyéb anyagokban említett időkeretek 7–15 fős csoportokra érvényesek. Számítsátok ki az időkereteket a csapatotok tényleges méretének megfelelően!
- 4. LÉPÉS** A legtöbb Útvonal mélyebb szintekre visz, miközben segít feltárni a csapat értékeit és működési elveit. Ha úgy érzitek, hogy ez túl nehéz vagy túl kockázatos külsős facilitátor nélkül, akkor nyugodtan maradjatok közelebb a felszínhez, és dolgozzatok a konkrét struktúrákon és tevékenységeken!
- 5. LÉPÉS** Miután a műhely terve elkészült, **nézzétek át még egyszer, hogy ráéreztek, hogyan kapcsolódnak egymáshoz az egyes lépések!**
- 6. LÉPÉS** Folytassátok az előkészítést **a műhely részleteinek megszervezésével!**

3 A MŰHELY RÉSZLETEINEK MEGSZERVEZÉSE

A SZEREPEK KIOSZTÁSA:

Válasszatok a csapatból **facilitátort vagy házigazdát** Hatékonyabb, ha ezt a szerepet nem a szervezet vezetői vállalják magukra. Így egyértelműbbek a facilitátori és a résztvevői szerepek (természetesen a facilitátor személye cserélődhet a folyamat során).

Fontos megjegyezni, hogy a **facilitátor a folyamatért vállal felelősséget**, és nem az eredményért. Az ő feladata, hogy segítőként **módszereket javasoljon**, és **biztosítsa a hatékony kommunikációt**, nem pedig az, hogy a folyamat tartalmát erőltesse. Ha bizonyos esetekben csapattagként kíván hozzászólni a megbeszéléshez, akkor tegye nyilvánvalóvá a szerepváltást (pl. „Felveszem magam a hozzászólók listájára, és kollégaként a következő kijelentést teszem.”). A facilitátor a műhely során az Eszköztárban található **Útinaplóban dokumentálja** a műhely eredményeit. A jegyzetben nem kell részletesen leírni az elmondottakat, elég **csak az eredményekre összpontosítani**. Ehhez a facilitátor **kinevezhet valakit** az Útinapló szerkesztőjének, aki megbízhatóan dokumentálja az eredményeket.

Hasznos lehet további vicces szerepek kiosztása:



Energizáló (aki energizálókat javasol, ha csökken a koncentráció vagy az energiaszint),



Időmérő (aki figyel az időkeretek és a szünetek betartására),



Frisslevegő-felelős (aki kinyitja az ablakot, ha friss levegőre van szükség).



A HELYSZÍN KIVÁLASZTÁSA:

A műhelyt a **csapat számára nem megszokott helyre** szervezzétek (keressetek egy barátságos, világos szobát, lehetőleg ne a munkahelyen)! Készítsetek elő **flipchartot és üzenőtáblát**, és ellenőrizzétek, hogy van-e hely a falon a dokumentáció bemutatására! Sok esetben megkönnyíti a beszélgetést, ha a székeket körben helyezitek el, asztal nélkül. Ha azt szeretnétek, hogy önkéntesek is részt vegyenek a műhelyen, **akkor válasszatok olyan időpontot, ami a szokásos munkaidőn kívül esik!**



Legyen tea, kávé és egy kis harapnivaló, hogy a **résztvevők jól érezzék magukat!**

A RÉSZTVEVŐK KIVÁLASZTÁSA ÉS MEGHÍVÁSA:

Minden Útvonal feltünteti, hogy optimális esetben **kiket kell bevonni** az adott műhelymunkába. A szervezetfejlesztő műhelyek ideális létszáma általában 7–15 fő. Kisebb létszám esetén nem jelennek meg a különböző nézőpontok, nagyobb létszám esetén pedig nehezebb biztosítani a kiegyensúlyozott részvételt és a hatékony folyamatot. Győződjek meg róla, hogy a műhely előtt minden meghívott megkapta a napirendet és a felkészüléshez szükséges feladatot! Ne ragadjatok le a problémáknál! **Összpontosítsatok inkább arra**, hogy milyen **reményeket fűztök** a fejlesztési folyamathoz! Hívjátok meg csapatot egy izgalmas kalandra! A ti **facilitátori hozzáállásotok** segíthet abban, hogy a folyamat pozitív aspektusaira összpontosítsatok.

A FACILITÁLÁS ELŐKÉSZÍTÉSE:

A facilitátor olvassa el a következő, **Facilitálási tippek és módszerek** című részt!

VÉGEZETÜL:

Jó szórakozást a műhelyen!

4 FACILITÁLÁSI TIPPEK ÉS MÓDSZEREK

VITÁK ÉS MEGBESZÉLÉSEK FACILITÁLÁSA:

A műhely megkezdése előtt célszerű tisztázni, hogyan zajlanak majd a viták és hogyan hozzátok meg a döntéseket. A facilitátor megkéri a résztvevőket, hogy **emeljék fel a kezüket**, ha beszélni akarnak. Feljegyezi a neveket egy listára, **és sorrendben szólítja fel őket**. Ha a résztvevők túl sokáig beszélnek, akkor időkorlátot vezet be (pl. 2 perc hozzászólásonként). Ha egy-egy résztvevő uralja a vitát, akkor a facilitátor **korlátozhatja a hozzászólások** számát, vagy bevezetheti, hogy a résztvevők **körben, egymás után kapjanak szót** (pl. „gyufabeszélgetés”: minden résztvevő ugyanannyi gyufát kap. Valahányszor felszólal valaki, visszaad egy gyufát. Ha az összes gyufáját felhasználta, akkor addig nem beszélhet újra, amíg a többi résztvevő fel nem használta az összes gyufáját).

ÖTLETEK GYÚJTÁSA ÉS CSOPORTOSÍTÁSA:

Az alábbiakban összefoglaltuk az ötletek gyűjtéséhez és értékeléséhez leggyakrabban használt módszereket (Metaplan-módszer).

<p>Ötletek gyűjtése</p>	<p>A facilitátor bemutatja és elmagyarázza a műhely fő kérdését (a legjobb, ha ezt írásban teszi). A résztvevők egyenként moderációs kártyákra írják a válaszaikat (kártyánként egy válasz, legfeljebb két sor).</p>
--------------------------------	--



Ötletek csoportosítása	A kártyákat az üzenő táblán vagy a földön elhelyezve mutatjátok be egymásnak. A facilitátor fogja az első kártyát, és egy üres helyre helyezi az üzenő táblán vagy a földön. Ezután fogja a második kártyát, és ha tematikusan kapcsolódik hozzá, akkor az első mellé helyezi. Ha nem kapcsolódik, akkor egy másik üres helyre teszi. Általában a kártyát író személy dönti el, hogy hova kerüljön a kártya. Így lépésről lépésre tematikus kártyacsoportok jönnek létre. Ha az összes kártyát elhelyeztéték, címet adtok a kialakult kártyacsoportoknak.
Ötletek rangsorolása	Meghatározott számú ponttal rendelkeztek (ehhez használhattok matricákat vagy filctollat), amelyeket a kedvenc csoportjaitok között oszthattok szét. A 2–3 legtöbb pontot kapó ötletet elemzitek tovább, vagy finomítjátok a folyamat során.

KÖRMÓDSZER:

A kör módszer hatékony eszköz arra, hogy **kiegyensúlyozzuk a részvételt, és mindenki egyforma lehetőséget kapjon a véleménynyilvánításra**. A kör módszer gyakorlatában mindenki sorra kerül, és anélkül beszélhet röviden egy témáról vagy kérdésről, hogy mások megszakítsák, vagy megjegyzéseket tennének. A gyakorlatot segítheti egy beszélőtárgy: csak az **beszélhet**, akinél a tárgy éppen van. A hozzászólás végeztével továbbadjuk a tárgyat a soron következő résztvevőnek.

BESZÉLGETŐKÖR:

A beszélgetőkör egy párbeszédes gyakorlat, amely elősegíti, hogy egy csoport tagjai egymásra figyeljenek, és együtt gondolkodjanak. Ez segít abban, hogy megteremtsük a csoporttagok közötti egyenlőséget, és családias hangulat jöjjön létre. A gyakorlat három alapelvre épül: a vezetői szerep folyamatosan cserélődik a résztvevők között; a résztvevők közösen vállalják a felelősséget a minőségi tapasztalat érdekében; az egyéni érdekek helyett a közösség szempontjai kerülnek előtérbe. További részletek a **Beszélgetőkör fókuszált párbeszédhez (47)** módszerkártyán.

ÖTLETBÖRZE:

A ötletbörze a **kreatív gondolkodás** eszköze, ami elősegíti, hogy a résztvevők egy csoportja **rövid idő alatt sok ötletet gyűjtsön össze**. A facilitátor világosan és egyértelműen megfogalmazza a kérdést vagy problémát. Megkéri a résztvevőket, hogy fogalmazzák meg az ötleteiket, majd felírja ezeket egy flipchartra. **Minden ötletnek teret ad ebben a fázisban**, még a legörültebbeknek és legelrugaskodottabbaknak is. Itt még nincs helye a kritikának és az érveknek. A második lépésben a csoport átbeszélheti és értékelheti az ötleteket, hogy kiválassza azokat, amelyeket szeretne majd továbbgondolni.

KIS CSOPORTOS MUNKA:

A kis csoportos munka **megmozgatja** a résztvevőket: **mindenki bekapcsolódhat, bevonódhat, új nézőpontokra összpontosíthat, új, kreatív gondolatokat hozhat létre**, vagy teret adhat személyes **beszélgetéseknek**. A csoportbontás során a facilitátor eldöntheti, hogy az egyes kis csoportok különböző kérdéseket vitassanak meg (hogy rövid idő alatt több témát tudjatok feldolgozni), vagy mindegyik kis csoport ugyanazzal a kérdéssel foglalkozzon (hogy az eredményeket össze tudjátok hasonlítani). A facilitátor a résztvevőket véletlenszerűen (pl. kiszámoló vagy sorsolás útján), vagy bizonyos szempontok – például szakértelem – szerint oszthatja csoportokba, vagy rájuk is bízhatja, hogy válasszanak csoportot az érdeklődésüknek megfelelően. Írja fel a flipchartra, hogy milyen kérdéssel foglalkozik az adott kis csoport, és mennyi idő áll a rendelkezésére! Hasznos lehet egy flipchartsablon előkészítése a csoportmunka dokumentálásához. Amikor a kis csoportos munkának vége, és a résztvevők beszámolnak az eredményeikről, a facilitátor figyeljen arra, hogy a csoportok **csak az eredményeket foglalják össze**, és ne mutassák be a teljes munka folyamatot (ez fárasztó lehet, ha több csoport van)!



TRIÁD-MÓDSZER:

A triád-módszert különböző helyzetekben, különböző csoportokkal és különböző célokra lehet használni. Egyszerű elven működik, és elősegíti, hogy a résztvevők figyeljenek egymásra, megosszák egymással a gondolataikat, és új ötleteket dolgozzanak ki. A gyakorlat során a facilitátor megfogalmaz egy-két kérdést, amelyre minden résztvevő válaszol. Például ha a reflektálás részeként alkalmazzuk a módszert, kérdezhetjük azt, hogy: „Mit tanultál a saját munkádról a projekt során?” vagy azt, hogy „Mi volt a legfontosabb felismerés? Mit nem sikerült elérni?” További részletek a **Triád-módszer (58)** módszerkártyán.

PARKOLÓ:

A parkoló egy olyan flipchart, amelyre felírjuk az út során felmerülő nyitott kérdéseket. A parkoló lehetővé teszi, hogy **rögzítsük az összes ötletet**, és a **résztvevők ne érezzék azt, hogy figyelmen kívül hagyták őket**. Ha szó esik valamiről, ami az éppen zajló beszélgetés szempontjából nem releváns, akkor a facilitátor feljegyzi azt a parkolóba. A kérdésekre visszatérhetünk egy későbbi szakaszban.

HA ELSZABADULNAK AZ INDULATOK:

Amikor az emberek szenvedélyesen dolgoznak, a viták hevesebbé válhatnak, és gyakran konfliktusok alakulnak ki. Ilyen esetekben a facilitátor feladata, hogy **kontrolláltabb kommunikációs kereteket** biztosítson. Ehhez nyújthat segítséget például a **kontrollált párbeszéd** módszere. Ennek lényege, hogy két fél felváltva mondja el a véleményét oly módon, hogy mindketten megismétlik és összefoglalják a másik által felvetett kérdéseket, mielőtt még a saját érveiket elmondanák. Ha a konfliktus személyes jellegű, és nem érinti az egész csapatot, akkor a facilitátor megkérheti az érintetteket, hogy a műhelyen kívül, egymás között tisztázzák a nézeteltéréseiket. Ha a konfliktus szervezeti szintű, és mindenkit érint, akkor a facilitátor tartson szünetet, és fontolja meg, hogy képes-e a konfliktust külső támogatás nélkül kezelni, vagy érdemesebb inkább külső segítséget bevonni a helyzet rendezésére.

GYAKORLATOK A MŰHELY MEGKEZDÉSÉHEZ:

Célszerű a műhelyt **bejelentkezéssel** indítani, ami segít a résztvevőknek megérkezni a találkozóra.

A bejelentkezés rövid, személyes bemutatkozó kör, amelyben a résztvevők elmesélhetik, hogyan érkeztek a találkozóra. A facilitátor figyeljen arra, hogy ebben a lépésben a résztvevők még ne beszéljenek hosszasan a szervezetükről. Készüljön olyan kérdésekkel mint például: „Hogyan éreztél a mai találkozóra?”, vagy „Mi jár ma a fejedben?”.

Kezdhettek azzal is, hogy mindenki röviden beszél:



- Egy izgalmas dologról, ami nemrégiben történt vele,
- A műhellyel kapcsolatos személyes érzéseiről,
- A témával kapcsolatos elvárásairól és kívánságairól,
- Vagy kezdhettek azzal, hogy egy percre elcsendesedtek.

Vagy kezdhettek **bemelegítéssel**, például:



- Nyújtással vagy jóagyakorlattal,
- Zenével és tánccal,
- Egy kis szoborral, amely kifejezi a résztvevők elvárásait,
- Vagy egy energizáló játékkal.

Inspiráció: www.seedsforchange.org.uk



5 A „CSINÁLD MAGAD” (DIY) MEGKÖZELÍTÉSÉRŐL

A „csináld magad” szemléletnek sok varázsa és előnye van: rugalmasan és könnyen alkalmazható, kompetenciát és önállóságot fejleszt, megszabadít a külső szakértőktől való függéstől, és megtakarítja a költségvetések egy részét. A szervezetfejlesztési folyamatok nagy része egyébként is önszervező formában történik. Ugyanakkor jó érvek vannak amellett is, hogy külső facilitátorokat és segítőket vonjunk be a szervezetfejlesztési folyamatokba.

Az Eszköztár műhelyei a változásról szólnak, ezért sokszor kizökkentenek a komfortzónából. A **tanulási zónánk** a **komfortzónán** kívül van. Ide akarunk eljutni: ez az a tér, ahol tanulás és fejlődés formájában bekövetkezik a változás. A tanulási zónán túl van a **pánikzóna**. Idáig nem szeretnénk eljutni. Ami ott történik, az káros, blokkolja a tanulást és a fejlődést, és árt az embereknek és kapcsolatoknak.



Mikor adjuk fel a „csináld magad” szemléletet, és kérjünk segítséget?

- ✓ Ha egy vagy több résztvevő **nagyon kényelmetlenül érzi magát, vagy nem érzi magát eléggé biztonságban** ahhoz, hogy megszólaljon a csoportban.
- ✓ Ha a résztvevők úgy érzik, megsértették őket, a **konfliktusok hibáztatásba és vádaskodásba torkollnak**.
- ✓ Ha a résztvevők tartósan csalódottnak érzik magukat, úgy érzik, hogy elakadtak; **a megbeszélésen ugyanazok a kérdések ismétlődnek, és nincs előrelépés**.
- ✓ Ha **a vita kiegyensúlyozatlan, egyes résztvevők dominanciája miatt nem tudunk mindenkit bevonni** (a résztvevők életkora, tapasztalata, neme, vagy más szempontok miatt).

Ha úgy döntesz, hogy külső támogatást keresel, akkor fordulj az Eszköztár csapatához és facilitátoraihoz, vagy kérj segítséget tapasztalt kollégáktól, partnerektől vagy szakmai tanácsadóktól! Ebben az esetben továbbra is követhetitek az Eszköztár Útvonalait és módszereit.