

PAROLA

XXV. évfolyam

A közösségi fejlesztőmunka folyóirata

2016/2. szám



Közösségi szolgáltatás -
közösségi működtetés
kistelepüléseken

*A Közösségfejlesztők Egyesülete
NCTA programjának 33 hónapja*

Tartalom

Közösségi szolgáltatás – közösségi működtetés kistelepüléseken. A Közösségfejlesztők Egyesülete NCTA programjának 33 hónapja	2
Közösség – Tervezés – Tanulás – Eredmény	11
Zipzár – A képessé tétel dimenziói	18
A LEAP a magyarországi közösségfejlesztésben – Mit kínál a LEAP mint szemlélet- és keretrendszer a hazai közösségfejlesztésnek, közösségfejlesztőknek <i>Rövid leírás a LEAP-ről</i>	22
Helyi erő = helyi forrás - <i>Részletek a Civil Kollégium Alapítvány közösség-szervezési programjának (2013. október – 2016. április) zárótanulmányából</i>	27

PAROLA. Felelős kiadó: a Közösségfejlesztők Egyesülete, Kovács Edit elnök

Felelős szerkesztő: Vercseg Ilona

Tördelés: Sain Mátyás

Észrevételeiket, javaslataikat várjuk a szerkesztőség email címén: kofe@kkapcsolat.hu



Közösségi szolgáltatás – közösségi működtetés kistelepüléseken.

A Közösségfejlesztők Egyesülete NCTA programjának 33 hónapja

Farkas Gabriella

I. Előzmények

Egyesületünk a Norvég Civil Támogatási Alap 2013-ban megjelent makro pályázati kiírásának keretében kapott lehetőséget arra, hogy magyar viszonyok között kiemelkedően hosszú időre, 33 hónapra tervezzen szakmai és saját működését fejlesztő szervezetfejlesztési programot. Projektünkben, a kiírásnak megfelelően két, hasonló hangsúlyt érdemlő és igénylő tartalom jelent meg: más szervezetek, csoportok (kapacitás)fejlesztése közösségfejlesztési célokkal, valamint saját szervezetünk működését és fenntarthatóságát erősítő szervezetfejlesztési feladatok. Saját terminológiánkban az előbbit 2-es szálnak, az utóbbit pedig 1-es szálnak neveztük el. Ebben az írásban, kollégáink közös erőfeszítésének eredményeként, a projekt valamennyi fontosabb elemét, az ezekkel kapcsolatban felmerült kérdéseket, megvalósult eredményeket és levont tanulságokat elemezzük, elsőként, mintegy felvezetésképpen, a saját szervezetünkkel kapcsolatos folyamatokat, a tanulmány nagyobb részében pedig a terepmunkákhoz kapcsolódó szempontokat.

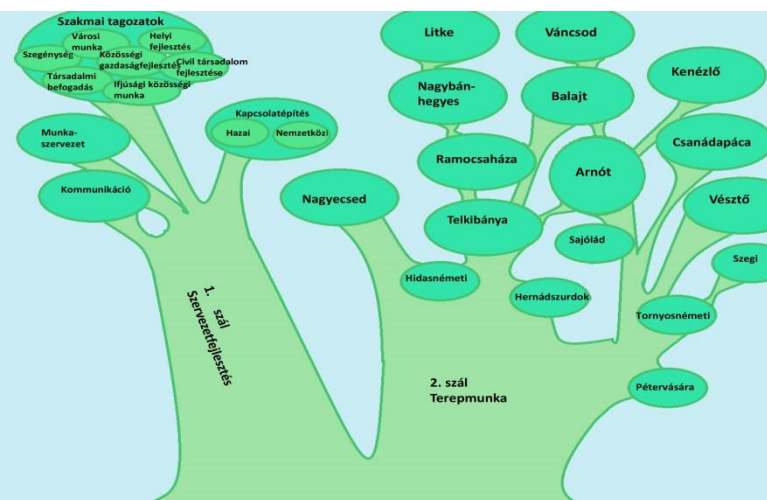
II. A közösségfejlesztők egyesületének fejlesztése (1. szál)



II.1 Mit értettünk a szervezet fejlesztése alatt?

A Közösségfejlesztők Egyesületénél klasszikus értelemben vett szervezetfejlesztést végezni meglehetősen pikáns feladat. Egyrészt nem titok, hogy a közösségfejlesztők mint egyének sok esetben nem a legideálisabb alanyai egy tradicionális szervezetfejlesztő folyamatnak – általában túlságosan autonóm módon állnak ehhez a kérdéshez, és szeretik – saját szakmai tudásuk és kompetenciáik alapján – kutatni azt, hogy miért is „nem működne ez nálunk”. Másrészt ténykérdés, hogy a közösségfejlesztői és a szervezetfejlesztői szemléletmód több vonatkozásban alapvetően eltér egymástól, s egyik nem feltétlenül szeretne a másik fejével gondolkodni. Mindezek és egy-két múltbeli rossz tapasztalat miatt a KÖFE és a projekt munkaszervezete úgy döntött, hogy saját szervezetünk fejlesztését is saját kezünkbe vesszük, s megpróbáljuk a lehető legtágabb dimenzióban értelmezni azt – hogy hogyan, erről hamarosan szó esik.

Valóban fontos volt -e, hogy legyen egy ilyen nevesített szervezeti/szakmai tartalma a projektnek? Valóban fontos volt. Számunkra nem a pályázati kiírás jelentette a fő kényszert arra, hogy foglalkozzunk saját szervezetünk építésével és átalakításával, hanem a mindennapi körülmények. S mivel lépéskényszerben voltunk, ezt a munkát már a pályázat kiírása előtt megkezdtük. Nyilvánvaló azonban, hogy amennyiben nincs lehetőségünk erre a feladatra konkrét forintokat fordítani (pl. azért, hogy a Pécssett, ill. Miskolcon élő vezetőségi tagok útiköltségét kifizessük, azért, hogy az Egyesületről való gondolkodásra összehívott kollégákat egy sze-



rény ebédre meghívjuk, vagy a stratégiai gondolkodást szolgáló elvonulás minimális körülményeit biztosítani tudjuk stb.), a folyamat sokkal lassabban és kevesebb eredménnyel zajlott volna. És nyilvánvaló az is, hogy a teljesítésben sokat segített a pályázatban vállalt mennyiségi és minőségi indikátorok pusztá léte is.



Miért volt fontos a szervezetfejlesztés nevesített feladata? A hazai civil szervezetek többségét sújtó általános nehézségeken túl a KÖFE-nek speciális helyzetéből fakadóan további nehézségekkel is szembe kellett néznie. A KÖFE az akkor Magyar Művelődési Intézet (ma Nemzeti Művelődési Intézet) berkein belül, az Intézet munkatársainak és kollégák személyes szakmai ismeretségi körének összefogásából született, s ez a szimbiózis több mint 20 éven át, kisebb-nagyobb intenzitással, de élő jelenség volt. A KÖFE szemszögéből mindez azt jelentette, hogy adottak voltak a magas szintű szakmai munka minimális infrastrukturális, anyagi és emberi feltételei. 2011-12 után azonban rohamosan sorvadni kezdett ez a kapcsolódás, a KÖFE egyre inkább kívül került az Intézeten, ami a természetes fejlődés részeként is értelmezhető és a szakmai szabadság szempontjából mindenképpen pozitív folyamat volt, azonban rengeteg működési nehézséget vetett föl – a szervezetnek meg kellett tanulnia e háttér nélkül boldogulni. Mindeközben a vezetőségben generációs váltás zajlott le – a változásokból fakadó kihívások tehát kulmináltak.

Ebben a helyzetben ért minket az NCTA kiírás, mely követelményként állította elénk, hogy foglalkozunk ezekkel a problémákkal (is). Elmondható tehát: az, hogy a KÖFE mára egy ténylegesen önálló

és független szervezetté vált, nem kis mértékben ennek a kényszernek köszönhető. Ahhoz, hogy idáig eljussunk, természetesen nagyon sok munkára, tudatos együtt gondolkodásra, sok kísérletre és változtatásra is szükség volt, ezekről számolunk be a következő pontban.

II.2 Munkaszervezet kontra szakmai szervezet

A Közösségfejlesztők Egyesületének a formális működést az informálissal optimálisan vegyítő hőskorban több, mint száz tagja volt országsherte. A jogszabályi előírások és a formalizáltabb működés megkövetelte tagrevíziót¹ követően 2014-ben ez a szám kb. 35 főre csappant, mára megközelíti a 70-et. Tagjaink valamennyien közösségfejlesztő vagy a közösségfejlesztői szemléletmódot saját munkájukban érvényesítő szakemberek. Mivel a közgyűlés döntése értelmében Egyesületünk nem akart szövetséggé válni, pártoló tagjaink közé kértük fel eddigi szervezeti tagjainkat. Májig tíz – jellemzően megyei, vagy regionális hatókörű, közösségi fejlesztő munkával foglalkozó – szervezet csatlakozott pártoló tagként az országos egyesülethez.

Tagjaink – akár természetes személyek, akár szervezetek – *valamennyien önálló szakmai elképzelésekkel és igényekkel bírnak*. E kör tagjai között ugyanakkor azonosítható egyfajta láthatatlan szövetség, melynek háttérét a közös szakmai gyökök, a közös szakmai múlt, a közös ügy adja, a közösségfejlesztés hazai mozgalmát és ennek egyesületét pedig erős informális, helyenként baráti kapcsolatok jellemzik. Az egyesület működtetése ugyanakkor egy formális szabályok mentén működő munkaszervezetet igényelt, melynek szempontjai és motivációi a szervezet fejlődése, a hőskorból a jóval formalizáltabb jelen időbe való átmenet során egyre gyakrabban ütköztek az informális kapcsolatokon keresztül szerveződő szakmai társaság szempontjaival és motivációival. A mozgalmat hálózati értelemben főként a személyességre alapozó hálózatos kapcsolatrendszer tartotta fenn, ez adta az erejét, az Egyesületen belül² ugyanakkor az sem kérdőjeleződött meg, hogy *a túlélés és a fejlődés záloga a formalizált működésre való képesség erősítése, a szervezeti jelleg és kapacitások fejlesztése, illetve a kétféle működés egyensúlyának el*

¹ Minden tagtól új belépési nyilatkozatot kértünk, amely alapján újraregisztráltuk a tagságot, senki nem maradt automatikusan tag.

² Ennek az együttgondolkodásnak számos informális színtere volt. Formálisan a szervezeti stratégia 2014-15-ben folytatott megújítása kapcsán került rá sor.

érése. Egy kívülálló számára is jól érzékelhető, hogy egy ilyen helyzetben okosan, jól és eredményesen cselekedni nem könnyű feladat.



A részletekről itt nem számolunk be, annyit azonban fontos megemlíteni, hogy a KÖFE szűkebben értelmezett stábjá (a háromtagú választmány és a szakmai, valamint a pénzügyi koordinációt végző kollégák) számára nagy kihívást jelentett megtalálni a megfelelő hangsúlyokat és az egyensúlyt, azonban pillanatnyilag úgy tűnik, érdemes volt erre a folyamatra rátennünk több mint két évet és nagyon sok munkaórát.

Mivel azonban szervezetünk szakmai szervezet, elemzésünk hangsúlyát szakmai teljesítményeink és eredményeink bemutatására kívánjuk helyezni. Az NCTA projekt keretén belül **szakmai működésünknek négy fő területe határozható meg**: a szakmai tagozatok kialakítása, a szervezeti és szakmai kommunikáció fejlesztése, kapcsolatépítő és hálózati tevékenységeink, valamint a nemzetközi munka.

II.3 Szakmai tagozatok

2012-13-ban az fogalmazódott meg az Egyesület vezetésében, hogy megoldást kell találni arra a helyzetre, hogy az egyre szűkülő forráslehetőségek között a KÖFE egyre többször kerül konkurenciahelyzetbe más, adott esetben a KÖFE hathatós segítségével létrejött szervezetekkel szemben. E helyzet megoldásaként fogalmazódott meg az a lehetőség, hogy az amúgy is adott szakmafejlesztési és szakmai érdekvédelmi feladatok erőteljes hangsúlyozásával, a direkt terepi munka terén való visszavonulással a KÖFE egyfajta *módszertani háttér-intézményi* szerepet tölthetne be a hazai „piacon”. A kifejezést tökéletes értetlenség fogadta. A 2013-14-ben szervezett beszélgetések során azonban az

derült ki, hogy a szakemberek és a partnerszervezetek KÖFE-vel szembeni elvárásai meglehetősen egy irányba mutatnak, és konvergálnak a KÖFE stábján belül megfogalmazott feladatviziókkal.³ Hosszas beszélgetések, félre- és egyetértések és vajúdas után körvonalazódott a KÖFE szakmai szervezetének új struktúrája, mellyel kapcsolatban a varázsszó a szakmai tagozat kifejezés lett.

A szakmai tagozatok valójában *munkacsoportok*, melyek a közösségfejlesztés egy adott területe mentén, tisztán szakmai (és nem projekt) alapon szerveződnek, és örömmel veszik, sőt, *igénylik, a KÖFE tagságán kívül eső, kapcsolódó területeken dolgozó szakemberek részvételét is*. A tagozatok azt a feladatot vállalják, hogy szakmai diskurzust indítanak az adott témában (többnyire időről időre megszervezett szakmai műhelyek formájában), illetve egy közös szempontrendszer szerint összeállított anyagot dolgoznak ki azzal a céllal, hogy az érdeklődő közvéleményt is tájékoztatni tudjuk az ezeken a területeken elért eredményekről, a jelenlegi kapacitásokról, a fellelhető szakirodalomról és partnerszervezeteink munkájáról. Ezeket az anyagokat a KÖFE megújult szakmai honlapján (kozossegfejlesztes.hu) tesszük közzé.

A szakmai tagozatok nem evidenciaként vagy kötelezettségként jönnek létre és nem feltétlenül örök életűek. Egy tagozat akkor születhet meg, ha van legalább egy ember, aki adott témában vállalja a tagozatszervezéssel járó plusz feladatokat, és természetesen, ha a szakembereknek van (vagy volt) mondanivalójuk. A tagozati munkával egyik célunk az, hogy *rendszeresszük az elmúlt évtizedekben megszületett tudást, tapasztalatokat, szakmai anyagokat*, illetve áttekintsük, hogy melyik szakterületen holt tart ma a hazai közösségfejlesztés.

2016 tavaszáig a következő szakmai tagozatok (illetve bizonyos esetekben, a visszatekintés és összegzés igénye jegyében tagozati anyagok) születtek meg: *Helyi fejlesztés, Városmegújítás, Közösségi gazdaságfejlesztés, Közösségi munka a szegénység újratermelődése ellen, Ifjúsági közösségi munka, Akadályozottságban élők társadalmi befogadása, Civil társadalom fejlesztése*. Jelenleg folyamatban van a *Közösségszervezés és a Közösségi tanulás* szakmai tagozatának megalakítása, illetve az anyagok kidolgozása. Tervezzük, hogy az *idősödő*

³ Ennek néhány fontosabb eleme: a szakmafejlesztés felelőssége, hálózati együttműködés koordinációja, a szakmaköziség erősítése, alacsony küszöbű információ- és tudásbázis, expanzió a digitális világ felé, új (vagy számunkra új) tudások becsatornázása itthonról és külföldről.

korosztállyal végzett közösségi munka témájában is létrehozunk egy tagozatot, illetve időről időre felmerül a kérdés, hogy van-e igény és szükség arra, hogy tisztán módszertani kérdésekkel foglalkozó munkacsoport jöjjön létre – a válasz egyelőre nem ismeretes.

II.6 Nemzetközi munka

A nemzetközi kapcsolatok építése, nemzetközi együttműködések és projektek megvalósítása ma egyrészt trendi, másrészt az Európai Unió által elvárt működésmód. Számunkra azonban több ennél: egyrészt az elmúlt évtizedek hagyományának folytatása, másrészt pedig Egyesületünk szakmai fejlődését biztosító köldökszín.

A Közösségfejlesztők Egyesületének munkáját, változó intenzitással ugyan, de *megalakulása óta erősnek mondható nemzetközi orientáció jellemezte*. Kezdetben a francia kapcsolatok voltak számunkra meghatározóak, később a brit (manapság leginkább skót), a skandináv és a lengyel kötődések kerültek előtérbe, de más országokkal is élő és aktív kapcsolatunk van. Mindezek az egykori *Combined European Bureau of Social Development* (CEBSD), ma *European Network of Community Development* (EuCDN)⁴ elnevezésű nemzetközi hálózaton belül. Az európai hálózat mellett a KÖFE-nek élő kapcsolatai voltak és vannak a Közép-európai Állampolgári Hálózattal (CEE CN) is.



Az elmúlt időkkel kapcsolatban két meghatározó tényezőt kell kiemelnünk. Az egyik szervezeti jellegű: sajnálatos tény, hogy a közösségfejlesztéssel foglalkozó szervezetek gyakorlatilag Európa

⁴ Egyesített Európai Hivatal (más fordításban: Központ) a Társadalmi Fejlődésért, ill. a Közösségfejlesztés Európai Hálózata

minden országában nehezebb helyzetbe kerültek az elmúlt 2-3 évben, van, ahol ez a folyamat egyes szervezetek megszűnéséhez, vagy a megszűnés szélére való sodródásukhoz vezetett. Az NCTA támogatásának köszönhetően ezért a KÖFE ebben az időszakban a többiekhez képest jobb helyzetben lévő szervezetek elit csoportjába került, ami lehetőséget adott számunkra arra, hogy *a korábbiaknál többet (több munkát, több anyagi forrást) tegyünk be a közösbe*, az EuCDN szakmai és szervezeti munkájának támogatásába. Ennek tárgyi megnyilvánulása az volt, hogy 2014-16-ban *az EuCDN háromszor tartotta vezetőségi találkozóját Magyarországon*, ezekhez kapcsolódóan pedig három szakmai eseményen, tanácskozásunkon vettek részt a különböző országok képviselői (előadások megtartásával is).⁵

A hozzájárulás másik formája szakmai jellegű volt. Egyesületünk az NCTA projekt keretében, többek között arra vállalkozott, hogy felkutat vagy kidolgoz egy a közösségfejlesztői munka eredményességének értékelésére alkalmas eszközt, mérési rendszert. E munka során fedeztük fel újra⁶ a *Scottish Community Development Centre* (Skót Közösségfejlesztő Központ, SCDC) által régóta alkalmazott tervezési-értékelési eszközt, a **LEAP** névre hallgató rendszert. Az eszköz értelmezése, tesztelése, adaptálása saját projektünkön belül is megkezdődött⁷, azonban a KÖFE kezdeményezésére ezt a témát az EuCDN is napirendjére tűzte, s több ország részvételével és Egyesületünk koordinációjában Erasmus programot dolgozott ki, illetve elköteleződött ez európai szintű tervezési-értékelési eszköz megalkotása mellett.

Az EuCDN-nel mint hálózattal való folyamatos együttműködés mellett egyre nagyobb hangsúlyt igyekszünk fektetni az egyes partnerekkel való szakmai kapcsolataink erősítésére. Ezen a téren a KÖFE-nek jelenleg *elsősorban kelet-európai prioritásai vannak*. Társadalmi rendszereink és gazdasági viszonyaink hasonlósága okán elsősorban a lengyel és a román partnerszervezetekkel keressük a közös munka lehetőségét, azonban a LEAP kapcsán fontos szakmai partnerünk a skót tagszervezet is.

⁵ Ezekről részletesebben ld. a tanulmány 2. sz. mellékletét.

⁶ A LEAP első felfedezése 2012-ben, egy Grundtvig cserelátogatás során történt. Ld.: Sain Máttyás: Összefoglaló a Grundtvig cserelátogatási program keretében Skóciában tett látogatásról. Parola, 2012/4. sz.

⁷ Ld. e számban: Benedek Gabriella: A LEAP a magyarországi közösségfejlesztésben.

A nemzetközi hálózati és partneri építkezés mindenképpen erősíti a Közösségfejlesztők Egyesületét, s kihat a hazai kapcsolatrendszer stabilitására is (ami persze *vica versa* is igaz). Az Egyesület jövőjének tervezése kapcsán (pl. fiatalok bevonása, szakmai prioritások megállapítása, forrásteremtés, stb.) ezért kiemelt területként tekintünk a nemzetközi kapcsolatok fejlesztésére.

III. Terepmunka (2. szál)

Pályázatunk fő tematikája a kistelepüléseken működő helyi csoportok, szervezetek működésének és az általuk kínált szolgáltatások közösségi alapokra helyezése, közösségi jellegének és így fenntarthatóságának erősítése volt.

„Célcsoportunk: kistelepülési, közösségi szolgáltatásokat nyújtó szervezetek, közösségek, induló, vagy elakadt közösségi kezdeményezések. E szervezetek, csoportok jellemzően erőforráshiányban dolgoznak, a szolgáltatások, ill. a szervezet működtetése egy-két emberáldozatos munkájától függ. Ezen sokszor változtatni lehetne, ha ismernék a közösségi alapú működ(tet)és lehetőségeit. Célunk, hogy megismertessük velük saját szervezetük, ill. a helyi igényekre irányuló szolgáltatások közösségi alapú biztosításának elvi, elméleti és gyakorlati aspektusait, illetve segítsük őket az erre való átállásban. Hozzásegítjük őket egy olyan helyi szektorközi hálózat létrehozásához is, mely kiszélesíti kapcsolatrendszerüket és hatókörüket, erősíti forrásteremtő tevékenységeiket.” (Részlet a pályázatból)

Annak érdekében, hogy a potenciálisan bevonható helyi csoportokat minél nagyobb hatékonysággal érhesük el, ill. minél bizonyosabbak legyünk abban, hogy a lehető legtöbb helyi csoport és szervezet értesül a programba való bekapcsolódás lehetőségéről, partnerszervezeti együttműködésre kértük föl a BAZ megyei *Dialóg a Közösségekért Egyesületet*, a *Hajdú-Bihar megyei Életfa Segítő Szolgálat Egyesületet*, valamint a *Közösségfejlesztők Békés Megyei Egyesületét*. Partnereinkkel közösen dolgoztuk ki a csoportok bevonásának módszertanát és szempontjait, végeztük a felhívás terjesztését, illetve alapvetően rájuk támaszkodtunk a potenciális résztvevők megszólítása és a kiválasztási folyamat során.

Az első érdekes tapasztalat az volt, hogy *kevés olyan településről érkezett jelentkezés, mely korábban nem szerepelt a partnerszervezetek látókörében*. Ennek egyik oka lehetett az, hogy már maga a jelentkezés is munkabefektetést igényelt – a programhoz csatlakozni kívánó szervezeteknek

ugyanis egy mini-pályázati adatlapot kellett kitölteniük, ami egyfajta elő-diagnózisként szolgált, és *eleve megkövetelte a szervezeti tudatosság egy minimális szintjét* a helyi csoportoktól. Mint később kiderült, ez nem feltétlenül volt szerencsés, pontosabban ez a követelmény nem feltétlenül volt összhangban a később bevont csoportok mindegyikének aktuális kapacitásaival és készségeivel.

A „külső” érdeklődés viszonylag alacsony mértékének oka lehetett (a visszajelzések alapján nagy valószínűséggel volt) az is, hogy *nem ajánlottunk közvetlen anyagi támogatást*. Valószínűsíthető, hogy az általunk kínált együttműködés mibenlétét és értékét főként azok a csoportok, szervezetek értették meg, akik már részesei voltak valamiféle közösségfejlesztési folyamatnak, s megtapasztalták azt, hogy mit jelent, milyen hosszabb távú értéket rejt a külső szakmai támogatás.

Annak, hogy terepmunkánkat Kelet-Magyarországra céloztuk, több oka volt. Egyrészt tudható, hogy *a fejlesztési szükségletek Északkelet és Délnyugat-Magyarországon kiugróan magasak*. Másrészt szerettünk volna egy *viszonylag egységes célterületet* kialakítani; eredeti elképzelésünk az volt, hogy egy-egy fejlesztőnk 4-5 településen dolgozik majd, s fontos volt, hogy ezek földrajzilag viszonylag közel legyenek egymáshoz. Az, hogy a csoportok minél közelebb helyezkedjenek el egymáshoz, azért is indokolt volt, mert ez lehetett a biztosíték arra, hogy kialakul közöttük valamiféle hálózati kapcsolódás, együttműködés. A harmadik fontos szempont az volt, hogy mindenképpen szakmai partnerszervezetek közreműködésével szerettünk volna kiválasztani a bevont szervezeteket, valamint azokat a fejlesztőket, akik a célterületeken élnek, kellett tehát, hogy *az adott régióban legyen potens közösségfejlesztő szervezet*. Ebben a mátrixban a három kelet-magyarországi megyei szervezettel való együttműködés volt a megoldás.

III.1 A bevonás folyamata

Munkánk egyik legnagyobb tanulsága az, hogy a miénkhez hasonló helyzetben (amikor tehát a közösségfejlesztési folyamat megvalósítására irányuló akarat nem a fejlesztő szervezet felé irányuló igényként, elvárásként érkezik, hanem a fejlesztő szervezet ajánl fel együttműködést bizonyos csoportoknak, szervezeteknek), *a csoportok/szervezetek bevonása nem a munka minél hamarabb lebonyolítandó előkészítő fázisát, hanem annak esszenciáját jelenti*. Sok-sok időt, pénzt és energiát, odafigyelést igényel.



A bevonási folyamat első lépéseként összeállítottunk egy *mini pályázati úrlapot*, melynek első oldalán a projekttel kapcsolatos legfontosabb információkat mutattuk be (beleértve a bekapcsolódó szervezetektől elvárt befektetést is), a második oldalon pedig fölítettük azokat a kérdéseket, amelyekre adott válaszokból elegendő információt reméltünk nyerni a jelentkezőkről. A szám szerint 10 db kérdés igazán jól lefedte egy kisebb helyi szervezet működésének és tevékenységeinek főbb dimenzióit. Több csoport számára azonban nehézséget okozott megbirkózni vele.

Eleve úgy terveztük, hogy a partnerszervezeteket képviselő szakemberek⁸ *előzetes bírálatot* készítenek a jelentkező szervezetek anyagai alapján, illetve szükség esetén kiegészítő kérdéseket tesznek fel a jelentkezőknek. Mivel azonban több csoport és szervezet számára nehézséget okozott a feltételek értelmezése és az adatlap kitöltése, *előfordult, hogy a csoportok már a pályázat beadásához is segítségre szorultak.*

Ugyancsak szervezeti partnereinkkel közösen dolgoztuk ki a *bevonás szempontrendszerét*, melyen az első kört követően szintén egyszerűsítünk kellett. Az egyik, általunk önként vállalt korlátozást, például hogy nem megyünk olyan településre, ahol már folyik más fejlesztési program, ki kellett iktatnunk a bevonás szempontjai közül. Több projekt (TÁMOP, svájci, norvég) zárult a bevonás időszakában vagy nem sokkal azt követően, és elementáris igény mutatkozott arra, hogy az elért eredmények megtartása érdekében ezeken a településeken valamilyen formában folytatódjon a külső fejlesztői jelenlét.

A bevonás feltételeit az alábbiak szerint határoztuk meg:

a) megfelelés a felhívásnak:

- helyi kezdeményezés,
- a helyi közösségekre irányuló tevékenység,
- 200-4000 fős kistelepüléseken, illetve maximum 15 000 fős települések városrészeiben/szomszédságaiban működő, a helyi közösség számára fontos tevékenysége(ke)t végző szervezetek és informális helyi közösségek, csoport,
- a tagok hajlandóak aktívan részt venni a fejlesztési folyamatban,

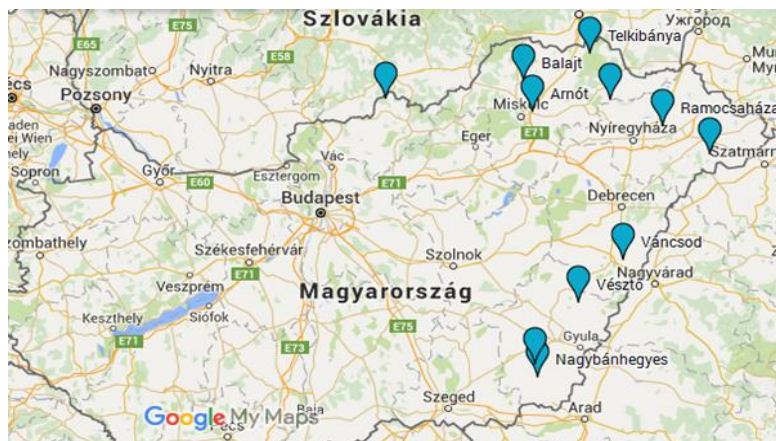
b) egyéb szempontok:

- elkötelezettség, együttműködési készség,

- tudatosság, reflexióra való készség,
- a változás akarása,
- meglévő, (de legalább feltámasztható) szolgáltatás, alaptervékenységek,
- ne fusson norvég vagy svájci program (lehetőleg más se).

A bírálók által a mini-pályázatok és a csoportokkal folytatott kommunikáció alapján megírt javaslatok alapján a KÖFE stábjá és a partnerszervezetek képviselői közösen döntöttek az egyes csoportok bevonásáról vagy a jelentkezés, indoklással ellátott, elutasításáról. Jellemzően *három oka volt az elutasításoknak*: (a) nem derült ki, mit is szeretne csinálni, tulajdonképpen a csoport/szervezet, (b) a jelentkező szervezet „túlsgósan fejlett” volt az általunk kínált szakmai programhoz képest (nem látszott, hogy a mi ajánlatunk miben tudna segíteni nekik), (c) területileg nagyon elkülönültek a többi jelentkezőtől, s emiatt nem tudtunk fejlesztőt biztosítani számukra.

A projekt futamideje alatt végül összesen 27 helyi csoporttal/szervezettel kommunikáltunk a bekapcsolódásról⁹, s 17, különböző településeken működő csoporttal, illetve szervezettel dolgoztunk. 11 csoporttal a munka, fejlesztőink visszajelzései alapján, várhatóan a projekt zárását követően is folytatódni fog, legalább a kapcsolattartás és az alkalmi szakmai tanácsadás szintjén.



⁸ Kollégáink ebben a munkában: Fábiónné Pocsaji Magdolna, Sélley Andrea és Giczey Péter voltak.

⁹ Arnót, Balajt, Berettyóújfalú, Csanádapáca, Dédestapolcsány, Hernádszurdok, Hidanémeti, Hollóháza, Kenézli, Királd, Mézőberény, Nagybánhegyes, Nagyecsed, Nagymacs, Litke, Pétervársára, Ramocsaháza, Sajólad, Szegi, Telkibánya, Tiszafüred, Tornyosnémeti, Vajdacska, Váncsod, Vésztő, Vizsoly



III.4 Közösségi alapú szolgáltatások

Projektünk címe: *Közösségi szolgáltatás – közösségi működtetés kistelepüléseken*. Miről is van szó tulajdonképpen?

Mint a fent bemutatott pályázati szövegrészletből is kitűnik, szakmai programtervünk kiinduló tézise az volt, hogy az anyagi erőforrások drasztikus beszűkülésének időszakában alapvető fontosságú, hogy a kistelepülési és szomszédsgai csoportok, szervezetek minél több olyan eszköz és módszer birtokába jussanak, melyek abban segítik őket, hogy *saját meglévő kapacitásaik és erőforrásaik használatával, valamint a közvetlen környezetükben meglévő nem direkt pénz jellegű erőforrások felkutatásával és felhasználásával stabilizálják vagy akár kiterjesszék működésüket és tevékenységeiket*. Abból indultunk ki, hogy a közösségi alapokon szervezett és működtetett szolgáltatások (tevékenységek) jóval időtállóbbak és fenntarthatóbbak a projekt-, illetve pályázati alapú szolgáltatásoknál.



Munkánk során a kezdeti közösségi szolgáltatás definíciót kollégáink segítségével, tapasztalataink végiggondolásával több körben módosítottuk, kiegészítettük.¹⁰ Jelenleg itt tartunk:

A közösségi fejlesztőmunka során jellemzően új *szolgáltatási tevékenységek* jönnek létre, vagy a feltárt igények és kapacitások hatására a meglévőknek módosul a profilja. Gyakran maga a közösségi beavatkozás is egy szolgáltatáshoz kötődik

¹⁰ A definíció jelenlegi verziója a 2015-i Nyári Egyetemen szervezett szakmai műhely keretében lezajlott beszélgetés nyomán született meg.

vagy egy szolgáltatás létrehozásával indul (pl. egy közösségi színtér újrainyitása).

Ha közösségi szolgáltatásról beszélünk, sokféle dolgot érthetünk alatta a tevékenység tartalmától függetlenül is. Mivel a közösségfejlesztés alapja a bevonás, aktivizálás, a részvétel lehetőségének biztosítása, a közösség aktív részvételének fokozása, szervezettségének erősítése, ezért egy szolgáltatás közösségi jellegén elsősorban az olyan *alárendeltségi viszonyok és magatartásminták megtörését* értjük, melyekben passzív, kritikussá, ellátotti szerepeket alakítanak ki és tartanak fenn azok, akiknek a szolgáltatást nyújtjuk. A *kölcsönösséget, az egyenrangúságot* kell tehát szem előtt tartani, és minél több fronton lehetővé tenni, illetve ösztönözni (a szolgáltatás igénybe vevői és más szereplők felé egyaránt) a bekapcsolódást, a hozzájárulást, hogy az egyén értékes lehessen közössége számára. Akkor közösségi alapú tehát a szolgáltatás, illetve a szolgáltatás működtetése, ha *a szükséges erőforrások megszervezése is a közösségépítés eszköze*. Alapja tehát a közösség, illetve tagjai által birtokolt erőforrások megosztása, a hozzájárás biztosítása annak érdekében, hogy jobban hasznosuljanak.



Természetesen a fenti cél fókuszban tartása mellett, tágabb értelemben, más jellemzőknek is szerepük van a közösségi alapú szolgáltatás fogalmának meghatározásában. Nyilván fontos, hogy *helyben, a településen legyen, hogy valós szükségletekre érdemben reagáljon, hogy az önkéntesség szerephez jusson, hogy erőfeszítéseket tegyen az érdekeltek körének bővítésére, hogy építsen helyi forrásokra, hogy a közösség szolidaritása, összetar-*

tozása megnyilvánulhasson benne, vagy hogy a közösség saját kezdeményezése legyen. Fontos az is, hogy túllépjen a privát, személyes viszonyokon, valamilyen fokú intézményesültsége legyen. Közösségi alapú szolgáltatásról akkor beszélünk, ha arra a közösségnek befolyása van és *érzelmileg is azonosul vele*, a sajátjának érzi.

A helyi közösségi szolgáltatások általában *feltételeznek valamilyen közösségi színteret* a tevékenység bázisául, általában kis célcsoport széleskörű igényeire adnak komplex válaszokat. Képzett szakemberek helyett *lelkes és rátermett laikusokra építenek*, akiknek tanulási lehetőségekre, szakmai vezetésre van szükségük. A tevékenységek támogatásában, fenntartásában a helyi közösségi szolidaritás tud közvetlenebbül megnyilvánulni (személyes közreműködéssel, infrastruktúrával), a szélesebb társadalmi szolidaritás pedig közvetettebb módon (elsősorban finanszírozás, esetleg szakmai vezetés, képzés formájában).

Ez tehát a közösségi alapú szolgáltatások általunk használt meghatározása, ebben a fókuszban kívántunk elérni eredményeket. **De hogyan lehet az eredmények kritériumait meghatározni, elérésüket pedig mérni ezen a területen?**

III.5 Célok, indikátorok, eredmények

A mérés, eredmény-kimutatás mindig is neuralgikus területe volt a humán fejlesztési területeknek, köztük a közösségfejlesztésnek is. Számunkra önmagában az, ha egy közösségi beszélgetésen részt vesz 50 fő, nem eredmény; valódi eredményt az jelent, ha abból az 50 főből 4-5 (vagy 2-3) elkezd másként gondolkodni, illetve bekapcsolódik bizonyos tevékenységekbe, ideális esetben maga is kezdeményezővé válik. De vajon a szigorúan kvantitatív indikátorok mai világában hogyan lehet ezeket az eredményeket legitim módon kimutatni?



Munkánk egyik szála kifejezetten ehhez a kérdéshez kapcsolódott: szerettük volna megtalálni a közösségfejlesztői munka eredményességének és hatékonyságának kimutatására alkalmas varázsszöveget. Ezt ugyan nem sikerült meglelnünk, de kollégáink segítségével elindultunk azon a korábban már említett módszertani fonalon, mely egészen Skóciáig vitt minket, s amely a következő időszakra elegendő gondolkozni- és próbálkozni-való municiót adott a közösségi munka tervezése és értékelése iránt érdeklődő szakembereknek.¹¹

A varázsszert tehát (egyelőre) nem leltük meg, azonban kidolgoztuk azt a *szempontrendszert, mely segített bennünket abban, hogy mérni, értékelni tudjuk az NCTA projektben megvalósított munkánk eredményességét*. Némileg leegyszerűsítve: ez a szempontrendszer háromszatú, s a bevont szervezetek/csoportok működésének következő aspektusaira fókuszál.

(1) *A működés demokratikus jellegének mértéke*. Ebből a szempontból az a kérdés, hogy maga a csoport vagy szervezet milyen elvek és gyakorlatok mentén működik. Van-e tényleges (formális vagy informális) tagság, vagy csak egy egyszemélyes szolgáltató és kliensek vannak? A tagok közt van-e munkamegosztás? Működik-e a vállalásokkal való elszámolás, számonkérés valamiféle demokratikus gyakorlata? Hogyan történik a döntéshozatal?

(2) *A tervezés*. Tapasztalataink szerint a tervezés igényének megjelenése rendkívül fontos mérföldkő a csoportok/szervezetek működésének folyamatában. Ha egy csoportnak nincs igénye tervezésre, azt baráti társaságnak hívjuk. Volt olyan csoport a projektben, melytől végül azért köszöntünk el, mert a tervezésre való igény nem jelent meg, jól érezték magukat együtt, de nem kívánták meghaladni ezt a szintet. Ahhoz, hogy egy csoport proaktív helyi közösségként tudjon működni, s képes legyen a fejlődésre, egy bizonyos (viszonylag korai) ponton fel kell ismernie a tervezés jelentőségét és hasznosságát, s meg kell tanulnia élni a tervezés adta (különböző szintű) lehetőségekkel.

(3) *Bevonás*. Szintén kulcskérdés a bevonásra, a csoport kinyitására való képesség és igény. Az alakulás fázisában lévő csoportok jellemzően szorosra zártak, nehezen engedtek be új tagot maguk közé, egy ideig ez el is fogadható, sőt, erősítheti is az újszülött csoportot. Amikor azonban a kis közösség megtalálja saját identitását, kezdi megfogalmazni céljait és elképzeléseit, fontos, hogy képessé váljon az új tagok, új gondolatok befogadására, az újonnan jelentkezők „belépését” lehetővé tevő és segítő lépések és folyamatok megalkotására. Ennek hiányában elszigetelődik és ortodoxsá válik. Ebből a szempontból tehát meg kell vizsgálnunk, hogy az adott csoportnak, szervezetnek célja-e új tagok bevonása, illetve törekszik-e a települési közösség minél szélesebb köreinek megszólítására. E megszólítás célja sok-

¹¹ Erről a munkáról szól e számban Benedek Gabriella: A LEAP a magyarországi közösségfejlesztésben c. tanulmánya.

rétű lehet, az alkalmi adományozók felkutatásától az események résztvevőinek meghívásán keresztül a szektorközi kapcsolatok kialakításáig.

Fejlesztőink munkájának eredményességét tehát elsősorban úgy „mértük”, illetve értékeltük, hogy terepnaplók és haladási naplók alapján e három kritérium alakulását követtük nyomon.

Projekttermékek és elérhetőségeik

Projektünk eredményeképpen a következő anyagok születtek meg:

Honlapok

Létrehoztuk a Közösségfejlesztők Egyesületének első önálló szervezeti honlapját: www.kofe.hu

Az oldalon elérhető a projekt során kifejlesztett tanulóprogram, mely azoknak nyújt segítséget, akik laikusként szeretnék megtenni az első lépést a közösségfejlesztés felé.

Megújult a hazai közösségfejlesztés szakmai honlapja (az oldal tartalma, szakmai partnereink részvételével, folyamatosan bővül, illetve változik): www.kozossegfejlesztes.hu

Facebook

Megszületett a Közösségfejlesztők Egyesületének Facebook oldala, melynek immár több, mint 600 kedvelője van: www.facebook.com/kozossegfejlesztokegyesulete

Újságírói cikkek

A projekt utolsó szakaszában is aktív csoportokhoz, szervezetekhez látogatott el Bihari Dániel újságíró.

Az általa írt cikkek megjelentek honlapunkon és FB oldalunkon:

[Litke](#), [Balajt](#), [Kenézli](#), [Váncsod](#), [Nagybánhegyes](#), [Arnót](#), [Csanádapáca](#), [Nagyecsed](#), [Vésztő](#), [Ramocsháza](#), [Telkibánya](#)

Összefoglaló cikk

Néhány írás a hir24.hu felületein is megjelent:

<http://24.hu/belfold/2016/04/23/kerekesszekes-roma-fiu-razza-fel-a-falut> (953 like a FB-on)

<http://24.hu/belfold/2016/05/01/minden-magyar-falunak-kell-egy-gizi-mama> (2,8 ezer like a FB-on)

<http://24.hu/belfold/2016/05/14/a-szabadsag-allitja-jo-utra-ezeket-a-tiniket>

<http://24.hu/belfold/2016/05/08/jonnenek-magyarok-is-de-a-szuleik-nem-engedik-oket-a-ciganysorra/>

Műsor a Duna TV-ben

A fent említett cikk nyomán a Duna TV Litkén forgatott Oláh Andrással és másokkal. A műsor megtekinthető itt:

www.mediaklikk.hu/video/pamende-fordulat

Interjúk a fejlesztőkkel

Annak érdekében, hogy bemutassuk kollégáink munkáját, 6-10 perces video interjúkat készültünk velük, melyek a későbbiekben elsősorban oktatási célokat szolgálnak majd. A filmek a KÖFE Youtube csatornáján tekinthetőek meg.



Közösség – Tervezés – Tanulás – Eredmény

Farkas Gabriella

Összefoglaló a projektzáró tanácskozásról

A Közösségfejlesztők Egyesülete 2016 áprilisában, a budapesti *Kesztyűgyár* közösségi házban tartotta meg azt a szakmai tanácskozást, mely formálisan a projektet lezáró szakmai esemény volt, azonban, ahogy erről az alábbiakban szó lesz, a mi gondolkodásunkban ez a műhelykonferencia valójában egy új irányú szakmai diskurzus elindítója volt.



A tanácskozás első napján partnerünk, az ugyancsak az NCTA által támogatott miskolci *Dialóg Egyesület* mutatta be projektjének eredményeit és tapasztalatait, elsősorban az online közösségi tervezés témájára fókuszálva.

A második napon, melynek a KÖFE volt a házigazdája, két szakmai fonalat követtünk: délelőtt a *közösségi munka tervezésével és értékelésével* kapcsolatos kérdéseket tekintettük át, délután pedig a *közösségi alapú szolgáltatások* elméleti és gyakorlati kérdéseivel foglalkoztunk.

Konferenciánkat *Arild Moberg Sande*, Norvégia ideiglenes ügyvivője nyitotta meg, aki felszólalásában kihangsúlyozta, hogy Norvégia rendkívül fontosnak tartja az autonóm helyi közösségek és civil társadalom építését, s e mellett a továbbiakban is elkötelezetten fellép. Kiemelte a párbeszéd és a kölcsönös megértés fontosságát, illetve utalt arra, hogy országa továbbra is törekszik a különböző szintű partneri kapcsolatok építésére.

Közösségfejlesztés, tervezés és értékelés – Küzdelmek és dilemmák

Rövid felvezető előadásában *Kovács Edit*, a projekt egyik szakmai vezetője a közösségi munka tervezésével, illetve az eredményesség, hatásosság mérésével és értékelésével kapcsolatos aktuális dilemmákat és nehézségeket vette számba. A közösségfejlesztő *változást szeretne elérni az emberek hozzáállásában, magatartásában, gondolkodásában* – kérdés azonban, hogy ez a cél legitimálható-e, például egy pályázatban, mint mérhető kimenet és összeegyeztethető-e a helyi emberek közösségi céljaival? Szeretnénk *fokozni a részvételt, a közösség ügyei iránti érdeklődést, a cselekvő kedvet, erősíteni az emberek közötti kapcsolatokat*, de mindezt valós eredménynek is tekintjük? Megszerveződött a csoport, elindult a cselekvés, de demokratikusak-e a belső munkafolyamatok, nyitott-e a tagjai vagy a szélesebb közösség felé, szolidáris, együttműködés-alapú -e a csoport gondolkodásmódja stb.? Hogyan tudjuk mindezt mérni, s igazolva látni, hogy a vágyott célokat valóban el is értük?



A közösségfejlesztés, közösségi munka egy *tervezhető és tervezendő folyamat*. A fejlesztő, illetve a közösség saját munkájának, valamint a kettejük közös lépéseinek tervezése azonban különböző nézőpontokat, módszereket igényel. Birtokában vagyunk-e ezeknek, s tudatában vagyunk-e jelentőségüknek?

Tény, hogy ma, akárcsak sok más területen, az alapvetően pályázatokon keresztül finanszírozott közösségfejlesztési folyamatokban is a már a pályázat beadásakor nagyon precízen meghatározott, kvantitatív indikátor a mérés leggyakoribb eleme. Indikátorként lenne értelmezhető például, a *hatásmutató* is, azonban mivel ez általában az időben (olykor jóval) a projektzárást követően megjelenő változásokat, hatásokat méri, a legtöbb esetben nem használható legitim mérési eszközként.

Vannak természetesen olyan mutatók, melyek kemény számaikkal bizonyos puha mutatókat is magukban rejtnek: az önkéntes munkában ledolgozott órák száma például, utal az önkéntesség mint olyan erősödésére vagy gyengülésére, a bevont résztvevők számának változása pedig árulkodik a részvétel erősödéséről/gyengüléséről. Ahhoz azonban, hogy munkánk végén fel tudjuk sorakoztatni a valóban releváns és informatív indikátorokat, már a tervezés szakaszában nagyon tudatosan kell kezelni ezt a területet. Ehhez ad strukturált keretet a *SMART modell*, melynek szellemében mérési eredményeinktől elvárjuk, hogy specifikusak, valóban mérhetőek és tetten érhetőek, relevánsak és időben lehatárolhatóak legyenek. A mérés és kimenete legyen érzékeny, összehasonlítható, érthető, megbízható és költséghatékony.



A Közösségfejlesztők Egyesülete a tervezés – mérés – értékelés témájával több szinten és fórumon foglalkozott az elmúlt két évben. Saját belső stábunktól kezdve egyes terepeinken és szakértői

csoportunkon keresztül a nemzetközi együttműködés szintjéig sokféleképpen és sokféle szemszögből próbáltuk megközelíteni a kérdést. Tapasztalataink és véleményünk van, pontos válaszaink még nincsenek. Az ezekhez való közelítést segítette a témában szervezett tanácskozás is.

A Közösségfejlesztők Egyesülete a tervezés – mérés – értékelés témájával több szinten és fórumon foglalkozott az elmúlt két évben. Saját belső stábunktól kezdve egyes terepeinken és szakértői csoportunkon keresztül a nemzetközi együttműködés szintjéig sokféleképpen és sokféle szemszögből próbáltuk megközelíteni a kérdést. Tapasztalataink és véleményünk van, pontos válaszaink még nincsenek. Az ezekhez való közelítést segítette a témában szervezett tanácskozás is.

A LEAP eszköz múltja és jelene Skóciában

Az önmagát társadalmi vállalkozásként definiáló Skót Közösségfejlesztő Központ (SCDC) munkatársa, *Stuart Hashagen* arról tartott előadást, hogy annak idején milyen valós igények hívták életre a *LEAP tervezési-értékelési eszközt*, mely mára valóságos rendszerré nőtte ki magát Skóciában.



Egy, a '90-es években a közösségi tanulás/oktatás és a közösségfejlesztés kapcsolatáról folytatott kutatás eredményeként határozta meg az SCDC azt a 4 fő szempontot, melyet közösségfejlesztői tevékenységeinek alappilléreinek és így fejlesztendő területnek tartott. Ezek:

- az egyéni kompetenciák, tudások és megértés, az egyén képessé tételéhez, valamint a közös tudáson és elemzésen alapuló közös-

ségi képessé tételhez (képessé váláshoz) vezető *közösségi tanulás*;

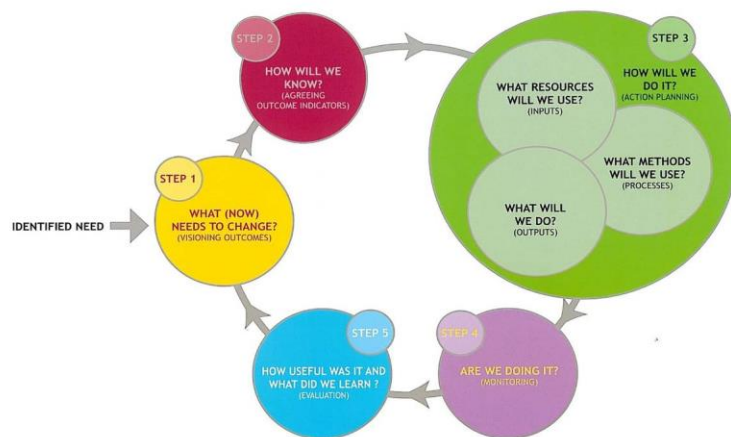
- az *esélyegyenlőség és befogadás*, ami azt jelenti, hogy a közösségfejlesztésnek a hátrányos helyzetű és marginalizálódott csoportok és emberek többsége iránt vállalnia kell az elköteleződést;
- a változást és a kapcsolódásokat segítő *szerveződés*;
- a változást lehetővé tevő *erő és hatalom*.

1995-96-ban Észak-Írországból nagyszabású projekt zajlott a társadalmi jól-létet szolgáló közösségfejlesztés eredményeit mérő indikátorok meghatározására, ami kivételes lehetőséget biztosított a SCDC számára az e területen való előrelépéséhez. Ezzel párhuzamosan valósítottak meg egy Nagy-Britannia-szerte működő szakembereket megszólító szakmafejlesztési programot, melynek eredményeképpen 2000-ben megszületett az ABCD (Achieving Better Community Development, Egy jobb közösségfejlesztés megvalósítása) c. módszertani kiadványuk.

Mindeközben Skóciában *Közösségi tanulás és fejlesztés* (Community Learning and Development, CLD) néven egyesítették a közösségi tanulás és a közösségi munka hagyományát. A helyi önkormányzatoknak és hatóságoknak feladatuk volt ilyen típusú támogatások nyújtása a különböző társadalmi csoportok számára, s ennek teljesíthetősége érdekében felkérték az SCDC-t egy országos (Skóciára kiterjedő) *képzési és mentori program*, valamint egy *jól használható értékelési eszköz kidolgozására* – ekkor vált a LEAP közismertté és széles körben elfogadottá.

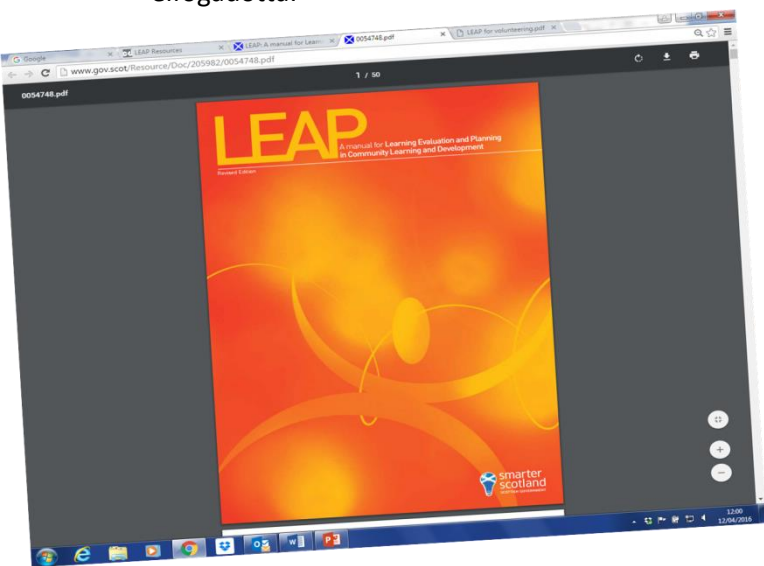
Természetesen, mint minden más újszerű dologgal, a LEAP-pel kapcsolatban is bukkantak fel ellenvélemények és ellenérvek. Mindezek együtt azonban Skóciában a LEAP a mai napig töretlen karriert futott be, számos területen (pl. önkéntesség, egészségvédelem, zöld felületek védelme stb.) dolgozták ki altípusait.

A LEAP tulajdonképpen egy speciális logika mentén összeállított űrlap, melynek online változata is elérhető. Ez az igen egyszerű *Elemzés > Tervezés > Cselekvés > Értékelés* logikai szálon viszi végig a felhasználót, többféle kérdéssor feltételével. A kérdésekre adott válaszok áttekintése a projekt során végig pillanatfelvételt nyújt az elvégzett munkáról.



A KÖFE tanácskozásán, illetve más hasonló helyzetekben felmerült kérdésekre és dilemmákra Stuart a következő szempontokat ajánlotta megfontolásra:

- A LEAP alapvető célja, hogy *segítse a tanulást, a reflexiót, a világos gondolkodást, az elemzést és a reális tervezést*.
- A felhasználó dönthet arról, hogy a LEAP-nek mely részeit használja, így az a *konkrét helyzetekhez és igényekhez igazítva* hasznosítható.
- *Nem kell mindent rögzíteni* az űrlapon, csak, amit jobban meg akarunk érteni, amiről még többet szeretnénk tudni. Ezeknek azonban összhangban kell lenniük azokkal a kimenetekkel, melyeket a munka kezdetén a csoporttal közösen meghatároztunk.
- A felhasználó határozza meg a *kimeneteket* (mit tesz, vagy mit állít elő), azonban a kimenetet számtalan váratlan tényező befolyá-



solhatja. Ezek olykor váratlan lehetőségeket is rejtenek.

- A LEAP maga értéksemleges: az értékek és alapelvek a felhasználás módjához és céljaihoz kötődnek. A közösségfejlesztés világosan meghatározott értékek mentén mozog, ezek a választott eredményekben és indikátorokban tükröződnek.
- A LEAP egy keretrendszer, mely a feltárás és értékelés más eszközeinek befogadására is alkalmas.

Projektmunka időse önkéntesekkel

Gyenes Zsuzsa, a Szépkorúakért a Hegyvidéken program Szomszédsgái önkéntesek alprogramjának vezetője a LEAP gyakorlati alkalmazása kapcsán szerzett tapasztalatairól számolt be.



A XII. kerületben 60 éven felüli idősödő vagy idős önkéntesek és az idősekkel való munkában érintett szakemberek bevonásával zajló program keretében az egyik csoport egy konkrét érdekvédelmi ügy (a Sportkórház zöld területén való gyalogos áthaladás) kapcsán próbálták ki a LEAP használatát.

Fejlesztői célként Zsuzsa az érdekképviseleti tevékenységek *Társak – Tettek – Tények* hármásán keresztül történő tanítását, a LEAP kipróbálását és az újabb lakosok bevonását tűzte ki.

„A projekttevékenység során meghatároztuk az alaphelyzetet – de kiderült, hogy ehhez még sok TÉNYre van szükségünk. Definiáltuk a csoportot, megneveztük az egyéni és csoportmotivációt, és meghatároztuk a célt, valamint az ahhoz elvezető részcélokat, összeszedtük, milyen erőforrásaink vannak, kik lehetnek támogatóink és kik ellenérdekelt

partnerek (TÁRSAK). Mire odáig eljutottunk, hogy minden TÉNY birtokában voltunk, szinte meg is csináltunk mindent (kipipáltuk az addig meghatározott részcélokat) – TETTEK. Amikor minden TÉNY birtokában voltunk, újra megnéztük, reális-e a kitűzött cél, és a TÉNYEK ismeretében módosítottunk. Aztán meghatároztuk a további teendőket (TETTEK), felállítva egy ütemtervet és további részcélokat. Közben mindvégig folyamatosan értékeltük, hogy a tervezetek szerint haladunk-e (teljesültek-e a feladatok, szükség van-e újakra), és ha elértünk egy részcélt, ünnepeltünk egy kicsit. (Elég egyértelmű célt és részcélokat határoztunk meg (ld. SMART-cél), ezért az is egyértelmű volt, mikor örüljünk.)”

Zsuzsa meglátása szerint a LEAP alapvetően nem különbözik a projekt munkák során általa egyébként használt szemléletmódtól és eszközöktől, s mint mindennek, a LEAP-nek is megvannak az előnyei és a hátrányai. Előnyként említette, hogy lehetőséget ad a közösség tudásainak és tapasztalatainak figyelembe vételére, az esélyegyenlőség érvényesítésére, arra, hogy a képessé tétel folyamata a közösség meglévő erőforrásainak feltárására és használatára épüljön, alapelve a részvételi alapú megközelítés, a tanulás és a folyamatos fejlődés. Ugyancsak fontos szempont, hogy a LEAP sablon használata lehetővé teszi az egyes fejlesztési folyamatok összehasonlítását, általánosítható tanulságok megfogalmazását.



Gyengeségként említette, hogy a LEAP úrlapja lineáris szerkezetű, az információ-gyűjtés /tájékoztatás és a célmeghatározás szakasza nagyon elnyúlhat, lelassíthatja a folyamatot. Egy másik negatívum a rendszer bonyolultsága – Zsuzsa szerint nagyobb gyakorlatra van szükség ahhoz, hogy a fejlesztő vagy az érintettek ténylegesen átlássák.

Közösségi alapú szolgáltatások és fejlesztői minták – Definíció kísérlet és terepi tapasztalatok

A projektbe bevont csoportokkal és szervezetekkel dolgozó kollégák részvételével zajló panelbeszélést¹² felvezető előadásában *Peták Péter*, munkánk terepi szálának szakmai vezetője először a projekt társadalmi környezetét és az ezzel kapcsolatos dilemmáinkat vázolta.



Szervezetünk 1989-ben, a rendszerváltás évében jött létre – ez már önmagában egyfajta elköteleződést, elkötelezettséget jelent *a demokrácia építése mellett*. Ez a tény ugyanakkor folyamatosan arra készítet bennünket, hogy megvizsgáljuk – honnan indultunk akkor, s hol tartunk most?

Az 1989-ban megélt optimizmus, a demokrácia-fejlesztés, a részvétel és a közösségek tanulásának megvalósulásába vetett erős hit, a politikai, a gazdasági és a civil szektor egyenrangú együttműködésének, *Beke Pál* szavaival élve, az *„önkormányzó társadalom”* gyors megszületésének reménye ma már a múlté.

A dolgok, a mi értelmezésünk szerint, rossz irányba mentek. Aktív közösségekből építkező integrált társadalom helyett ma rosszkedvet és apátiát, kirekesztő indulatokat, megosztottságot és dezintegrációt látunk magunk körül. *Össztársadalmi szinten gyakorlatilag nincs igény a demokráciára*, rossz magatartásminták éledtek újjá és váltak meghatározóvá, végletes a gazdasági leszakadás, egyre nő az elszegényedő térségek, települések és családok száma.

Tudjuk, hogy sok kistelepülés van, ahol a polgármester despotaként, *Giczey Péter* szavával élve, *diktátorként* működik. Persze jó példák is vannak: akadnak olyan települések az országban, ahol „van valami”. Az önkormányzat egyfajta társadalmi vállalkozóként a körülményekhez képest meglepően jól működteti a települést: van termelés és értékesítés, akár még közösségi tér és jól működő és a köz javát szolgáló falugondnoki szolgálat is. Ezek azok a falvak, ahol a polgármester, ismét csak *Giczey Péter* szavaival élve, *felvilágosult abszolutista*. A tanulság: Magyarországon az innovátor is magányos.

A civil szektor sem dicsekedhet: *társadalmi beágyazottsága csekély, közpénzek határozzák meg működését és tevékenységeit*. Szolgáltatás-fókuszúvá lett, ami azt jelenti, hogy előnytelen, olykor szinte vállalhatatlan szerződések alapján lát el közfeladatokat, vállal át állami felelősségeket. A szektor átpolitizálódott, *megosztott és kiszolgáltatott*. A közpénzek elapadása, elapasztása számos szervezet ellehetetlenüléséhez, megszűnéséhez vezetett.

Persze ezért nem mi vagyunk a felelősek, méretünk, társadalomformáló erőnk csekély. Ebben a helyzetben *anakronizmus-e a közösségfejlesztés, vagy épp ránk van szükség?* Tudunk-e érdemben tenni valamit, lehete valóságos ráhatásunk a folyamatokra? Hirdessük, hogy működünk együtt, és akkor minden jó lesz?

Vessünk egy pillantást szakmai, *módszertanfejlesztési eredményeinkre!* A most záruló munkában egyfajta kísérletet folytattunk, egy olyan kísérletet, melyben rendkívül sok volt az ismeretlen tényező.



¹² Ennek résztvevői *Pető Ibolya*, *Korpai Tibor* és *Szarvadi Antal* voltak.

Munkánkat azzal az elképzeléssel terveztük meg, hogy nem a klasszikus közösségfejlesztői folyamatot visszük majd végig a bevont csoportokkal és szervezetekkel, hanem egyfajta mentori, tanácsadói segítséget adunk elakadt kezdeményezések újjáélesztéséhez, erőforráshiánnyal küzdő (ám ettől eltekintve többé-kevésbé kiforrott) szervezeteknek.

Varga Tamás a közösségfejlesztési folyamat 7 fő fázisát határozta meg:

- új mozgások létrehozása (kapcsolat, kommunikáció),
- a helyzet feltárása (a szélesedő helyi aktív mag bevonásával),
- a közösség véleményének, cselekvési potenciáljának feltárása, problémák mellérendelése,
- a feladatok közös rangsorolása problémamegoldó folyamatok tervezése, cselekvési terv, önszorgító projektek,

valamint:

- intézményépítés,
- partnerség,
- szerteágazó folyamatok koordinálása

Az a fajta mellérendelt szerep (tanácsadó, szakértő, képző, hálózatépítő, tárgyaló, koordinátor, facilitátor, lobbizó), amit mi ebbe a munkába be-terveztünk, az utolsó három fázisban szükséges és elégséges. Csoportjaink nagy része azonban a projekt kezdetén még nem volt ezen a szinten.

Szerepfelfogásunk szerint a szakember a folyamat fázisai során egyre inkább kivonul, a helyiek átveszik a kezdeményezést, a további fejlődési fázisokat egyre kisebb segítséggel képesek elérni. Megbízható és kipróbált módszertanunk és gyakorlatunk a folyamat első fázisaira van, a későbbiekre esetleges gyakorlatink vannak csak. S most már az elmúlt két évben lefolytatott kísérleti munka tapasztalatai.



Ezek a látszólag tisztán módszertani kérdések valójában nagyon súlyos dilemmák. Mert azt valljuk, hogy ha a közösség kezébe veszi a sorsát, az tartós változást jelent – képesnek kell lennünk tehát igazolni a közösségi koncepciót. S meg kell tudnunk mutatni, hogy kellő elszánás, energia-befektetés és szakértelem mellett ez a folyamat nem a kezdeti lelkesedés utáni kifáradás, ellehetetlenülés, visszarendeződés, a kényszerpályák, az antidemokratikus, kirekesztő, egyszemélyes, bázis nélküli, forrásvezérelt szervezeti munka irányába megy majd.

A fenti okok miatt kerestünk tehát intézményesült kistéleplési szervezeteket, azért, hogy kipróbáljuk magunkat, megvizsgáljuk eszközeinket, és igazoljuk, hogy a közösségi alapú (fenntartható, autonóm) működés olyan valóság, ami indokolja, hogy nekibuzdítsuk az első fázisoknak embereket.

Tapasztalatainkról röviden. Nagyon kevés ilyen intézményesült kistéleplési szervezet van az országban, különösen a fejletlenebb régiókban. A gazdaságilag fejlettebb terület – fejlettebb szervezet – fejlettebb önkormányzati együttműködés összefüggés egyértelműen kimutatható volt az általunk megismert kis mintában is (noha nyilván nem kutatásról volt szó). A leszakadó területeken kezdeti fázisú szerveződések vannak, sok esetben inkább még csak vágyak. Az önkormányzat ellenséges vagy éppen saját maga a kezdeményező (ők a felvilágosult abszolutisták). Végül többször találkoztunk azzal a típussal, ahol a kezdeti tapogatózások ellenére az derült ki, hogy valójában nincs „alanya” a fejlesztésnek, nem tudunk egy már tudatos civil csoport segítőkjeként működni (noha programunkat alapvetően erre a helyzetre terveztük).

Projektünk központi fogalma a közösségi szolgáltatás, közösségi működtetés volt. Ez alatt nagyon röviden alárendelt, passzív, kritikus, fogyasztói szerep helyett kölcsönösséget, egyenrangúságot, bekapcsolódást, hozzájárulást, az értékesség megélését, beleszólást értünk. Az erőforrások megszerzése a közösségépítés eszköze, a megosztás, a hozzáférés, a közvetlen visszajelzés, a helyi igényekre való reflektálás, a helyi kapacitásokra való építkezés, az önkéntesség, az aktív bevonódás, a szolidaritás, a tulajdonosi tudat alappillérei a koncepciónak.

Pár szót szólnék arról is, hogy milyen nyomon követő dokumentumokat használtunk.¹³

Helyzetkép: a szervezetfejlesztés szemszögénél szélesebb közösségi spektrumot fog át, a szakember felkészülését szolgálja. Fő szempontjai: szervezet, tagság, partnerség, lakosság, egyéb, ill.: a projekttel szembeni elvárások.

¹³A dokumentum-rendszerről részletesen ld. a projektelemző tanulmányt, melynek teljes szövege a www.kofe.hu weboldalon érhető el.

Diagnózis: ebben már szerepel a csoporttal közösen meghatározott beavatkozási pontok meghatározása is.

Cselekvési terv: a csoport saját cselekvési programja, mi ennek kidolgozásában és megvalósításában csak segítünk.

Fejlesztőink minden tereplátogatás után *tereplaplót* írtak, melyben a történések mellett saját reflexióikat is rögzítették. *Haladási naplóikban* rendszeres időszakonként tekintették át az elvégzett munkát. A bevont csoportok/szervezetek rendkívül eltérő fejlettségi szintje miatt a haladási naplók struktúráját differenciáltuk. A stabil, kialakult identitással rendelkező, tudatos csoport esetében a cél a cselekvési terv megvalósulásának nyomon követése volt. A kialakulatlan, instabil csoportok esetében a fejlesztői terv nyomon követése, a stabilizálás, a közös célok megfogalmazása érdekében tett lépések megvalósulásának dokumentálása volt a feladat.

Nagyon leegyszerűsítve a következő területeken nyújtottunk segítséget, *szakmai támogatást* a bevont csoportoknak, szervezeteknek:

- *a vezetőség (kapacitás) fejlesztése,*
- *tagság részvételének, hozzájárulásának tudatosítása,*
- *a csoport, szervezetet kapcsolati hálózatának fejlesztése.*

Ha eredményeinket a fő fókuszként meghatározott közösségi működés és működtetés dimen-

ziójában vizsgáljuk, az *alábbi területeken elért fejlődést* határozhatjuk meg:

- *demokratikusabb,*
- *tervezettebb,*
- *bevonóbb (nyitottabb) működés és tevékenységrendszer.*

A közösségi alap működés erősítésén keresztül a helyi szervezetek bázisépítését és forrásszervezését támogattuk, fejlesztettük.

Programunk eredeti kérdésfeltevése szempontjából összegezve a tanulságokat: kevés érett, intézményesült kistéleplési civil szervezetet találtunk, azonban a velük végzett segítőmunka tapasztalatai alapján megállapítható, hogy:

- nem szolgáltatás fókuszúak, tevékenységük a településük jövőjének alakítására irányul;
- tudatosan és felelősen építik a helyi demokráciát;
- jelenlegi fejlettségi szintjük elérésében jelentősége van annak, hogy közösségi szerveződésekük korábbi fejlődési fázisaiban is közreműködött közösségfejlesztő szakember.

A még csak formálódó közösségi szervezetek esetében is releváns segítség a mentoráló szakember és képzések kombinációja, amennyiben aktívan tevékenykednek és fejlődni akarnak.



Zipzár – A képessé tétel dimenziói

Pawel Jordan (Pawel PPT előadása alapján összeállította: Farkas Gabriella)

Pawel Jordan a varsói székhely Community Activity Centre (CAL) munkatársa.

A közösség és a közösségfejlesztés fogalmának egyaránt számos definíciója létezik. A közösségfejlesztés célja, hogy a közösségek változásokat célzó kollektív tevékenységének támogatásán keresztül elősegítse egy igazságos, befogadó és fenntartható társadalom felépítését.¹⁴ A közösségfejlesztők számos területen tevékenykednek a lakhatási feltételek javításától a nők vagy a fogyatékossgal élők egyenjogúságára való törekvéseken, a környezeti nevelésen és a lepusztult területek revitalizációján keresztül az egészségfejlesztésig.

szereplőt bevonja a folyamatba. A változás bizonyítékai a cselekvés során születnek meg; a változást nem lehet a partvonalról bekiabálva, passzív szemlélőként vagy tanulmányok megírásával elérni. A részvételi értékelés az emberekkel való folyamatos együttműködést jelenti, ezért nem szabad kutatási módszerek gyűjteményeként tekinteni rá. Ez egy jól átgondolt folyamat az indikátorok meghatározása, a változás bizonyítékainak összegyűjtése, a bizonyítékok elemzése és az eredmények terjesztése érdekében.



Az értékelés területei

Az értékelésnek három fő fókuszra kell, hogy legyen:

- a tevékenységek specifikus eredményei;
- a képessé tétel dimenziói;
- a személyes fejlődés.

A közösségfejlesztés tehát közös tevékenységek érdekében aktivizál embereket. De hogyan határozhatóak meg az eredmények? Az eredmények nyilvánvalóvá és összemérhetővé tétele érdekében a közösségfejlesztésnek szüksége van a megfelelő értékelési és a változást bizonyító eszközök kidolgozására.

Az általunk használt értékelési módszer nem a közösségben végbement változás szakértői elemzése, hanem egyfajta akciókutatás, mely mind a helyi szervezőket, mind pedig a többi érintett társadalmi



¹⁴ Community Development in Europe. Towards a Common Framework and Understanding. EuCDN, 2014.

A változás bizonyításához nem elegendő pusztán a megvalósult események és a bevont személyek számát vagy a tevékenységek direkt következményét (pl. megépült játszótér) bemutatni. Az elemzésnek a képessé tétel és a személyes fejlődés terén elért eredményekre is ki kell térnie.

Egy reflektív terepi szakember, amilyenek egy közösségfejlesztőnek vagy helyi közösségi munkásnak is lennie kell, választ keres azokra a kérdésekre, hogy mi hozta létre a változást az emberekben, milyen mértékben javította ez a közösség mint egész és az egyes elemek működését:

- A játszótér építése vagy a lépcsőház kifestése milyen módon változtatta meg a közösség működését, milyen mértékben javította életszínvonalukat?
- Az eseményeken való részvétel milyen mértékben fejlesztette az interperszonális kapcsolatokat?
- Mi a következménye annak, hogy a lakosok megismerték saját jogait, miként használják ezt a tudást mindennapi életükben?
- Mi változott meg azokban a családokban, melyek részt vettek a műhelymunkában?

És mi a bizonyíték arra, hogy valami megváltozott?

Személyes fejlődés

A személyes fejlődésben bekövetkezett változások bizonyítékainak keresése azt jelenti, hogy az alábbiakhoz hasonló kérdéseket teszünk fel:

Milyen mértékben tették magukévá a tudásokat és képességeket?

A tudások és képességek növekedése milyen mértékben befolyásolta a résztvevők és családjaik életminőségének alakulását?

Elősegítette-e a gyermekek iskolán kívüli tevékenységekben való részvétele érdeklődésük és iskolai teljesítményük fejlődését?

Mit befolyásolt az emberek saját jogairól és kötelességeikről szerzett tudása? Hogyan használják ezt a tudást?

A bevonódás magasabb szintje ösztönzően hatott-e a személyes törekvésekre, eredményezett-e a családok helyzetének javítását célzó lépéseket?

Milyen mértékben változott meg az önbizalom és a saját képességekbe vetett hit? Mivel bizonyítható mindez?

A képessé tétel dimenziói

A képessé tétel (*empowerment*, megerősítés) a helyi közösség tagjait támogató folyamat, mely a

társadalmi életben való aktív részvételüket, ezen keresztül pedig saját és a teljes közösség helyzetének javulását eredményezi. A képessé tétel az egyén saját élete fölötti kontrolljának (viszsa)szerezését, valamint a mások befolyásolásának és a másokkal való együttműködésre való képességet jelenti.

ZIPZÁR¹⁵ - Az adott közösséget felépítő elemeket összekapcsoljuk, majd nyitunk a nagyobb közösség felé

A ZIPZÁR rendszernek 5 alappillére van:

- **Kohézió:** saját magunk és mások tisztelete, a másokra való érzékenység, az egyenlő esélyekre való odafigyelés, illetve a saját lokalitással való azonosulás.
- **Önbizalom:** az önmagunkba vetett hit, az önértékelés szintje, a változásra való nyitottság, erő, illetve hit a változtatásra való képességünkben.
- **Befolyás:** a változás befolyásolására való képesség percepciójának szintje.
- **Bevonódás:** a közösség érzékelése, bizalom, a szükségletek felismerése, a motiváció szintje, a cselekvésre való hajlandóság és képesség.
- **Együttműködés:** a közös tevékenységek színvonala, az egymással együttműködő emberek hálózata, a másokkal való együttműködésre való készség és nyitottság.

KOHÉZIÓ

A reflexió területei	Hasznos kérdések
A tisztelet szintje: önmagunk és mások, különösen a gyengébb "mások" tisztelete	Tisztelik-e az emberek önmagukat és másokat, tisztelik-e azokat, akik „különbözők”? Mi mutatja azt, hogy ez így van-e vagy sem?
Az érzékenység szintje: érzékenység más ember(ek), különösen az elesettek és a nehéz helyzetben lévők iránt.	Érzékenyek-e a helyi lakosok a közösség más tagjainak helyzetére/szükségeire? Mi bizonyítja érzékenységük meglétét vagy hiányát?

¹⁵ Lengyel betűszó a Kohézió, Önbizalom, Befolyás, Bevonódás és Együttműködés szavak kezdőbetűiből.



Az egyenlő esélyekre való odafigyelés szintje: a másság tiszteltben tartása, az el-esett/marginalizálódott csoportok bevonása a közösség életébe.	Elmondható-e, hogy az emberek figyelemmel vannak az esélyegyenlőség szempontjaira, s valamennyi ember/csoport közösségi életbe való bevonására törekszenek, személyiség jegyeiktől és társadalmi problémáiktól függetlenül?
Az adott helyhez való kötődés érzése: a hellyel és az emberekkel való azonosulás érzése.	Elégedettek-e az emberek azzal, hogy tagjai lehetnek az adott közösségnek? Azonosulnak-e lakóhelyükkel, az ott élő emberekkel? Mi bizonyítja azt, hogy ez így van-e vagy sem?

ÖNBIZALOM

<i>A reflexió területei</i>	<i>Hasznos kérdések</i>
Az önmagunkban való hit szintje: saját képességeinkbe vetett hit, saját magunk kompetenssé válásának érzése.	Hisznek-e a közösség képviselői önmagukban, saját képességeikben, abban, hogy képesek megváltoztatni önmaguk és a közösség helyzetét? Mi bizonyítja, hogy ez így van-e vagy sem?
Az önértékelés szintje: az emberek azon képessége, hogy észrevegységük saját erősségeiket és gyengeségeiket mint egyének és mint állampolgárok.	Képesek-e gyengeségeik mellett az erősségeikre rámutatni? Mi bizonyítja, hogy megvannak-e ezek a képességeik?
A változásra való nyitottság és a felelősség érzésének szintje: a változások előidézésére és a felelősség vállalására való képesség és elszántság.	Készek-e vállalni a felelősséget saját és lakóhelyük közösségének sorsáért? Mi bizonyítja, hogy ez így van-e vagy sem?

BEFOLYÁS

<i>A reflexió területei</i>	<i>Hasznos kérdések</i>
A változás befolyásolására való képesség percepciójának szintje: a helyzet befolyásolására, a szolgáltatások megváltoztatására való képesség.	Elhiszik-e a lakosok, hogy képesek megváltoztatni egy előnytelen helyzetet? Mi bizonyítja, hogy ez így van-e vagy sem? Elhiszik-e, hogy erősödött a közösség sorsa feletti kontrolljuk?
A döntéshozatal szintje: a döntéshozatali folyamatban való részvétel.	Részt vesz-e a közösség (ill. képviselőik) az őket érintő döntések meghozatalában, a helyi fejlesztési politikák alakításában? Mi bizonyítja, hogy ez így van-e vagy sem?

BEVONÁS

<i>A reflexió területei</i>	<i>Hasznos kérdések</i>
A közösségi gondolkodás szintje: az emberek azon képessége, hogy gondolkodásukban az „én”-ről „mi”-re váltsanak.	Úgy érzik-e a lakosok, hogy a közösséghez tartoznak? Gondolkodásukban használják-e a „mi” és „miénk” szavakat, vagy csak saját magukra gondolnak? Mi bizonyítja, hogy ez így van-e vagy sem?
A bizalom szintje: az emberek attitűdjei önmaguk és mások irányában a bizalom terén.	Hogyan viszonyulnak az emberek egymáshoz? Milyen mértékben nyitottak egymásra? Bízhatnak-e egymásban? Mi bizonyítja, hogy ez így van-e vagy sem?
A kapcsolatok szintje: a társadalmi és személyközi kapcsolatok, a kölcsönös kommunikáció.	Milyen a kapcsolatok minősége a közösség tagjai és csoportjai között? Milyen típusú kapcsolatok működnek az emberek között? Milyen gyakoriak ezek a kapcsolatok? Hogyan kommunikálnak egymással?
A problémák/szükségletekkel kapcsolatos tudatosság szintje: a szükségletek és problémák definiálására való képesség.	Tudatában vannak-e a lakosok saját szükségleteiknek és problémáiknak? Mi bizonyítja ezt?
A motiváció szintje: a létező problémák megoldására, a helyzet megváltoztatására irányuló tevékenységek végzésére való elszántság.	Motiváltak-e az emberek a közös cselekvésre? Mi bizonyítja, hogy ez így van-e vagy sem?
A másokkal közös tevékenységek megvalósítására való nyitottság és képesség szintje: képesség és nyitottság a problémák közös megoldására, példamutatás a nehéz helyzetek és ügyek megoldása során.	Készek és képesek-e az emberek a változást célzó cselekvésre? Mi bizonyítja, hogy ez így van-e vagy sem? Képesek-e szembenézni a problémákkal. Mi bizonyítja ezt? A bevonás mely formáit használják a közjóért való cselekvések során?

EGYÜTTMŰKÖDÉS

<i>A reflexió területei</i>	<i>Hasznos kérdések</i>
A hálózatosodás szintje: a lakók, a lakók és intézmények/szervezetek/hatóságok, illetve a helyi intézmények/szervezetek közti kapcsolatok/interakciók (mind a belső, mind a külső kapcsolatok vonatkozásában).	Van-e a közösségben együttműködő emberekből álló hálózat? Mi bizonyítja ezt? Állíthatjuk-e, hogy a közösség jó kapcsolati rendszerekkel, jó hálózattal rendelkezik? Mi bizonyítja, hogy így van-e vagy sem? Mennyire erősek ezek a kapcsolódások/hálózatok?



A közös munkára való nyitottság és elszántság szintje: a változás fő aktorainak nyitottsága a közös tevékenységekben való részvételre.

Nyitottak-e az egyes szereplők (lakosok, helyi intézmények, hatóságok) a közös cselekvésre a változás elérése érdekében? Mi bizonyítja ezt? Képesek-e arra, hogy közösen dolgozzanak ki megoldásokat és közösen döntsenek, különösen a hosszú távú kérdésekben? Mi bizonyítja ezt? Képesek-e a partneri együttműködésre? Mi bizonyítja, hogy ez így van-e vagy sem?

A változás bizonyítékai

Az értékelt területek szorosan kötődnek egymáshoz, és átfedik egymást. Egy tevékenység változást idézhet elő a konkrét tárgyi eredmények és egy adott személy személyes fejlődése, vagy a közösségi kompetenciák számos dimenziójában. Így például egy olyan állampolgári csoport támogatása esetén, amelyik foci pályát szeretne építeni, a változás bizonyítékai a következők lehetnek:



A konkrét eredmények tekintetében:

- megalakult egy hétfős állampolgári csoport, megépült egy foci pályája, kitermelődött egy helyi vezető.

A képesség tétel vonatkozásában:

- Megnőtt a problémák megoldására való elszántság és képesség szintje, amit az a tény igazol, hogy a hét ember beszámolt a csoportnak, s közös munkájuk eredményeként megépült egy foci pályája.

- Megváltoztak az emberek közti kapcsolatok: ennek bizonyítékát a csoporttagok válasza adják, melyek szerint korábban csak látásból ismerték egymást. Köszönhetően a közös tevékenységeknek, mára barátokká váltak, rendszeresen találkoznak, s a közösségi munkás azt is megfigyelte, hogy a csoporttagok hetente legalább egyszer családjukkal is kimennek a foci pályára, s együtt töltik az időt.

A személyes fejlődés vonatkozásában:

- A foci pályát szervezők egyike elmondta a közösségi munkásnak, hogy ez a projekt nagyon fontos volt számára, mert elkezdett hinni abban, hogy vannak dolgok, amik ténylegesen megvalósíthatóak; mostanáig azt gondolta, hogy ő haszontalan, s emiatt nem is keresett munkát, most azonban valószínűleg meg fogja ezt próbálni.

Röviden összefoglalva, a közösségfejlesztésben az értékelés:

- az adott közösségben a közösségi munkás/fejlesztő által megvalósított tevékenységek/beavatkozások eredményeként történő változások mérésére szolgál;
- az adatok gyűjtésének és elemzésének strukturált terve, a közösségi munka minden fázisában (az első lépéstől az utolsóig);
- a tapasztalatokból való tanulás egyik platformja;
- megmutatja a változás folyamatában való előrehaladást;
- igazolja, hogy a megvalósított tevékenységeknek volt-e értelmük, reflektáltak-e a lakosság szükségleteire;
- lehetővé teszi a megvalósított tevékenységek erősségeinek és gyengeségeinek elemzését;
- alapot ad a jövőbeni munkához;
- bemutatja a megvalósítás költségeit és a felhasznált erőforrásokat;
- dokumentációt biztosít a közösségfejlesztő/közösségi munkás tevékenységeinek konkrét eredményeiről, hatásosságáról és hatékonyságáról.

A LEAP a magyarországi közösségfejlesztésben – Mit kínál a LEAP mint szemlélet- és keretrendszer a hazai közösségfejlesztésnek, közösségfejlesztőknek

Rövid leírás a LEAP-ről

Benedek Gabriella

A LEAP egy betűszó, a TANULÁS, ÉRTÉKELÉS, TERVEZÉS szavak kezdőbetűiből. Ez egy online és offline változatban is használható, a közösségfejlesztők gyakorlati munkáját támogató keretrendszer, mely kézzelfogható segítség a hatékonyabb tervezéshez, a folyamatban létrehozott változások megragadásához, a tapasztalatokból való tanuláshoz, és a másokkal közös munkához.

A LEAP módszerhez kapcsolódó alapelvek

- szükségletalapú,
- az erősségekre építő,
- változás-, illetve eredményorientált,
- részvételi, partnerség/érintettség alapú,
- a tanulást és a folyamatos fejlődést támogató.

A LEAP logikai felépítése

Legegyszerűbben a LEAP 7 egyszerű, fontos, egymásra épülő kérdést jelent, melyeket szisztematikus rendben, a munkánkkal kapcsolatban teszünk fel:

1. Milyen szükséglettel akarunk foglalkozni?
2. Konkrétan miben kell változást elérni? Milyen változást szeretnénk látni? Milyen eredmények elérésére törekszünk?
3. Mikor fogunk örülni, mit tekintünk majd sikernek? Hogyan győződhetünk meg majd arról, hogy elértük a kívánt változást?
4. Ténylegesen mit fogunk tenni?
5. Hogyan győződünk meg arról, hogy a terveink szerint cselekszünk?
6. Mennyire voltunk sikeresek és mit tanultunk az egészből?
7. Mi a következő lépés, amiben változást kell elérnünk?

Mini-esettanulmányok és tanulságok

Kutatási cél, kérdések, módszertan

A kutató és elemzőmunka célja a LEAP alkalmazási lehetőségeinek feltárása volt a magyarországi közösségfejlesztés gyakorlatában. Az alkalmazási lehetőségeket elsősorban a terepmunka támogatása és nyomon követése, a gyakorló szakemberek önfejlesztése és reflexiója, az ismert és használt keretrendszerekhez való illeszthetőség, és a részvétellel megvalósuló tervezési folyamatokban való használhatóság szempontjából kívántuk megvizsgálni.

A tervezett módszertan az akciókutatás volt, amelynek egy magyar nyelvű LEAP csomag (leírás, LEAP-dokumentumlapok, szerkesztett esettanulmány, magyarázóábrák-grafikák) előállítás volt az előfeltétele, mely 2015 első felére készült el. Az ún. akciókutatás arra épült, hogy a célcsoport tagjai, azaz a közösségfejlesztő szakma különböző képviselői – jellemzően formális – helyzetekben *találkoznak*¹⁶ a LEAP-pel, és a kutató követi az eseményeket és a következményeket. Az akciókutatásban a jellegzetes kutatási helyzetek a következők voltak: *konzultáció, moderált műhelybeszélgetés, félnapos műhely, egyéni személyes interjúk, fókusz-*

¹⁶ Találkoznak a LEAP-pel, ez olyan „encounter” értelemben, hogy „ki vannak téve” neki, először hallanak róla, időt szakítanak arra, hogy meghallgassák és átgondolják. A kutatás egyes résztvevői egy alkalommal, mások több alkalommal is találkoztak a LEAP-pel, így lehetőség nyílt nyomon követni gondolkodásuk formálódását.



csoport, projekt munka nyomán követése, résztvevő megfigyelés.

E *találkozások* struktúrája, forgatókönyve mindig személyre-, illetve helyzetre szabott volt, de mindegyik tartalmazta a (1) a LEAP bemutatását, „elmagyarázását”, (2) a tanultak interaktív feldolgozását, (3) eszmecserét a lehetséges alkalmazásról a résztvevők saját gyakorlatában, illetve a közösségfejlesztésben általában. Minden esetben kulcsfontosságú volt ezt követően (4) a nyomán követő folyamat: információ gyűjtése mindarról, ami a *találkozást* követően, a LEAP konkrét, gyakorlati alkalmazása irányában történt, ide értve a gondolatokat, a terveket és a megtett lépéseket is.

Abban a néhány esetben, ha a *találkozást* követően, konkrét terepen kezdett valaki a LEAP-pel dolgozni, két szárra bomlott a történet: egyrészt az elkészült LEAP-lapok elemzése, másrészt követő találkozó(k), interjú kezdeményezése a folyamat és a tanulságok jobb megismerése és a közös gondolkodás fenntartása érdekében. A leggazdagabbnak és legtanulságosabbnak tűnő *találkozások* és a 2014-2016-ban nyomán követett hazai alkalmazási kísérletek tapasztalatait mini-esettanulmányok foglalják össze, melyek lehetőleg a LEAP *különböző* alkalmazási területeit vizsgálják. Nem csupán követnek egyes folyamatokat, hanem a kutatás céljából ösztönzik is, támogatják is a folyamatok létrejöttét.

Az esettanulmányok végleges témái a következők:

1. A LEAP mint folyamatkövető dokumentáció a norvég projekt „kettes szál”-ban
2. A LEAP alkalmazása konkrét közösségfejlesztő terepmunkában (Molnár Aranka, Gyenes Zsuzsa, Kovács Annamária)
3. A LEAP mint tanulási keret pályájuk elején álló közösségfejlesztőknek (FFM-Műhely Debrecenben, Czirják Ráhel)
4. A LEAP mint tervező-értékelő-tanulást segítő rendszer tapasztalt szakemberek szemében (Szarvadi Antal, Nyári Egyetem LEAP-műhely)
5. Hogyan tovább a LEAP-pel? Egy elképzelés a LEAP hazai elterjesztésére egy nemzetközi projekt (ERASMUS+) keretében

Az esettanulmányok összegzését egy fókuszcsoport-beszélgetés követte. Egy egész napos szakmai műhelymunkában fogalmazódtak meg véleményformáló szakemberek reflexiói az első kutatói összegzésre. A fókuszcsoportos megbeszélés első

felében a LEAP megközelítésével kapcsolatos elméleti kérdésekre reflektáltak a résztvevő szakemberek, a második részben pedig a gyakorlati megvalósítás dilemmái kerültek napirendre (fordítás, online platform, 120 órás képzésbe illesztés, szakemberek felkészítése stb.). A műhelymunka során készült LEAP SWOT-elemzés szintén e tanulmány részét képezi.

Utolsó lépésként, egyben kutatói összegzésként szakmai ajánlásokat készítettünk a LEAP magyarországi alkalmazásához. Ezeket első alkalommal a Közösségfejlesztők Egyesülete NCTA programját lezáró budapesti konferenciáján hoztuk nyilvánosságra. A konferencián tovább folytatódott a LEAP-et népszerűsítő hazai események sorozata, hiszen a kutatási eredményeket összefoglaló és kérdésfelvetésekben bővelkedő előadás mellett a LEAP-fejlesztést jegyző skót szervezet, a SCDC képviselője, Stuart Hashagen is előadást tartott.

A konferenciához tartozó kiadványban a következő kérdésfelvetések és válaszkísérletek szerepelnek a LEAP kapcsán:

- *Mit adhat a szakmának a LEAP?* Szervezettséget, fegyelmet, rendszerszemléletet, önbizalmat.
- *Milyen nehézségek látszanak?* Az értékeléshez, hatásméréshez fűződő szkepszis, végigvihetetlen folyamatok, rögzült szakmai rutinok és megközelítések.
- *Az adaptáció kérdései:* átvenni vagy átalkotva adaptálni?
- *A kiszámíthatatlanság, külső kényszerek, az ad-hoc megoldások világában van-e realitása a LEAP-nek?*

A következő oldalakon a mini-esettanulmányok, és a LEAP módszer hazai alkalmazhatóságának első és eddig legfontosabb tanulságai következnek.

A LEAP, mint folyamatkövető dokumentáció: KÖFE norvég projekt „kettes szál”

- *Csak alapos felkészülés és gyakorlás után lehet elvárni, hogy munkaköri kötelezettségként használják a fejlesztők a LEAP-et. Erre a felkészülésre elég időt kell tervezni, ha egy projekt-folyamatban gondolkodunk.*
- *A LEAP-et kötelezővé tenni, egységesen bevezetni (top-down megközelítés), akár egy szervezetben, akár egy projektben, lehet aggályos, mint minden, ami kötelező. Mára tudjuk, hogy komoly szemléletbeli alapok*



szükségesek hozzá, vagy szemléletváltást követel meg a használata. Amíg ez nem adott, mindenképp ellenállásra lehet számítani.

- A felkészülésben nagyon hasznosnak találták (volna) a fejlesztők, ha egyrészt példákat mutatunk nekik, azaz mások által kitöltött LEAP lapokat. Egyelőre csak egy külföldi (skót) projekt dokumentumai állnak a rendelkezésünkre, de nagy segítséget jelent majd, ha egy-két éven belül lesznek magyarországi eredetű, jó minőségű, kézzelfogható LEAP-jeink.

A LEAP alkalmazása konkrét közösségfejlesztő terepmunkákban

Gyenes Zsuzsa, Kovács Annamária és Molnár Aranka munkái alapján

„Azzal küzdenek, hogy hangadó embereket találjanak, és közösséget kezdjenek építeni. Tényleg az a legfontosabb, hogy a LEAP-et hogyan alkalmazza (a fejlesztő)?”

„Én egy picit óvatos vagyok minden egyes módszerrel és módszerhasználattal. Azért vagyok óvatos, mert nem mindegy, hogy milyen csapattal dolgozik az ember.”

Három közösségfejlesztő szakember vált motíválttá arra, hogy konkrét terepmunkája során a LEAP módszerrel dolgozzon. Molnár Aranka Telkibányán, Gyenes Zsuzsa a Szépkorúakért a Hegyvidéken programban, Kovács Annamária pedig hajdúhadházi fiatalokkal végzett munkájában. Mindhármukat elismerés illeti azért, hogy belevágtak, illetve köszönet jár nekik azért, hogy reflexióikkal segítették a kutatást. A három terepmunkából a következő tanulságokat vontuk le:

- A fejlesztők – különböző variációkban ugyan, de – egyértelműen arra jutottak, hogy nem lenne kifizetődő a LEAP-et közvetlenül behozni a csoportokba. Úgy érezték, elnehezítené a folyamatokat, túlterhelné vagy demotiválná az embereket az, hogy e rendszer mentén haladjanak, vagy erre fordítsák az idejüket.
- A gyakorlati megvalósítás végül mindhárom esetben úgy volt lehetséges, hogy az aktív csoporttal dolgozó közösségfejlesztő saját idejében, maga „töltötte ki” a LEAP lapokat, úgy, hogy a folyamat keretén belül, jellemzően a találkozó, moderált beszélgetések során biztosította, hogy a csoportot érintő kérdésekre megtalálja a válaszokat, s meg-

legyen a szükséges információ. „Ezek a kérdések együtt-dolgozásra alkalmatlanok. A szakember számára rendben vannak, de a közös munkához még finomítani kellene rajtuk. Azok a közösségek, akik nincsenek benne a projektmunkában, azoknak „magas”.

- Mindhárom fejlesztőt foglalkoztatta a kérdés: „Mikor érett a csoport arra, hogy a LEAP-et használja?”. Egyúttal megalkották azt a hipotézist, hogy egy folyamat későbbi, érettebb, szervezettebb fázisában jobban kézre áll a LEAP, mint az elején, amikor a csoportidentitás és a vezetés még csak formálódik, a célok határozatlanok, és a szervezethez is kezdetleges.
- A próba-LEAP-eket egyik esetben sem sikerült a teljes ciklus erejéig végigvinni. Úgy tűnt, a tervezési részig lehetett jellemzően eljutni, a cselekvés közbeni monitorozás, majd az így szerzett adatok elemzésére épülő értékelés és a ciklust lezáró áttekinthető fázis kevesebb hangsúlyt kapott, vagy kevesebb kapacitás jutott rá, esetleg a megvalósuló folyamatok kanyarodtak el oly mértékben a tervezettektől (az élet felülírta a terveket), hogy nem tartották valószínűnek vagy lehetségesnek az elkezdett munkát továbbvinni a ciklus végéig.
- A LEAP kérdéseit megválaszolni jellemzően nehéz volt, még a legtapasztaltabb fejlesztőknek is sok fejtörést okozott ebben a szemléletben nyomon követni a munkájukat.
- Tapasztalt fejlesztőként több projekt támogató, tervező-értékelő rendszert is ismertek és/vagy használtak (pl. PDCA ciklus, Tények-Tettek-Társak, problémafa-célfa, logikai keretmátrix, stratégiai tervezés (vízió, misszió, értékek, akcióterv, SMART célok). Ezekben korábban gyakorlatot is szereztek, és volt, aki úgy látta jónak, hogy ezeket összegyűrve a LEAP-pel, létrehoz egy saját konstrukciót.
- A LEAP szakaszok szigorú egymásra épülése (elhatároltsága, linearitása) zavaró és akadályozó tényezőnek tűnt (azaz hogy csak akkor lehet a tervezésre lépni, ha kész a felmérés). „Úgy lehet jól dolgozni egy csoporttal, ha már az elején meghatározzuk a célt. A ciklikusság az elemzés és a tervezés között is lejátszódik többször – így működik



a gyakorlat a valóságban. Ez a két rész szorosabban összetartozik: mert még csak magadban dolgozol és tervezel. Később, ez utána van a nyitás a nyilvánosság és a közösség felé, ami új szakaszt jelent.”

- Másrészt - így szerepel az egyik fejlesztői munkanaplóban – „*elég nehéz egy közösségfejlesztő (és egyben fontos tanulási) folyamatban azt mondani, hogy egyelőre csak elemzünk, aztán majd eldöntjük, hogy csináljuk-e. Nálunk ráadásul már született egy megállapodás arról, hogy csináljuk*”.
- Más helyen is, és itt is kiemelték, hogy a tervezési szakaszban a motivációk és erőforrások feltérképezésénél ajánlott hármas tagolás (csoport v. szervezet / közösség / partnerek) szokatlan, ezért szükséges a három szint pontos definíciója.

A LEAP mint tanulási keret pályájuk elején álló, kevés tapasztalattal rendelkező közösségfejlesztőknek

FFM-Műhely Debrecenben, Czirják Ráhel

„Egy biztonságos keretet ad a közösségfejlesztési folyamatnak, mintegy mankót.”

A következőkben a Fiala Fejlesztők Műhelye (FFM) által Debrecenben szervezett LEAP-műhely tanulságait összegezzük. A meghívó így szólt:

Neked szól a műhely, ha

- érdekel a közösségi munka,
- megismerkednél egy nálunk új módszerrel (LEAP),
- van tereped (szervezet, intézmény, település), ahonnan meríteni tudsz,
- szívesen fejlődnél szakmailag,
- szívesen gondolkozol a LEAP módszer megközelítésein,
- vagy érdekel a közösségi munka, közösségfejlesztés, közösségszervezés.

A következő idézetek arra adnak választ, mit gondolnak, hogyan használhatják a munkájukban a LEAP-et. Alább egy csokorra valót adok közre fiatal szakemberek mondataiból, melyek arról tanúskodnak, hogy a kevesebb tapasztalattal rendelkező szakemberek több fantáziát látnak a LEAP-ben és meg nem oldott szakmai kihívásaik oldásához is hozzájárulónak vélik alkalmazását.

„Ebbe a keretbe kell beletenni/elhelyezni a helyi munkát. Tudatosabban csináltuk volna a munkánkat, ha ismerjük ezt a rendszert.”

„Igényünk volt arra, hogy a változásokat és sikerélményeket meg tudjuk találni, meg tudjuk ragadni. Többre lehetett volna így menni annál, hogy mit csináltunk. Fontos megragadni a változásokat. Magunk számára is igény volt, hogy megragadjuk őket. A pályázatba – egyébként általunk – beírt indikátorok erre alkalmatlannak bizonyultak.”

„A LEAP nem módszerspecifikus, így a közösségi beavatkozás több terén is működhet pl. a közösségszervezés, a közösségi munka, a közösségfejlesztés, a közösségi tervezés terén is.”

„Kicsit le kell egyszerűsíteni. Egy másfajta gondolkodásmódot követel, nehéz átállni arra, hogy már zsigerből jöjjön. Egyébként kíváncsi vagyok, hogy egy tapasztaltabb ember jobban tudja-e alkalmazni?”

„A jelenlegi helyzetünkben (projektzárás közepében) hasznos lehet a LEAP ahhoz, hogy utólag értékeljük a munkánkat: mi lett volna, ha az elején mindezt végiggondoljuk?!”

„Kritikus vagyok mindennel, s az vezérel, hogy tudatosabbak legyünk a munkánkban, szeretném a szakmaiságot megtartani (szemben a projektvezeteltséggel); tanulni, fejlődni: ehhez lehet jó.”

„Nem szabad, hogy ez a gyakorlati munkától elváljon, a gondolkodást-reflexiót annak részévé kell tenni (nem pedig „ne adj isten, hogy kell egy LEAP-es ember”, azaz egy különálló szakember arra, hogy a LEAP-et csinálja). Annak nem lenne értelme, sőt.”

„Meg tudjam magyarázni a pénzügyesnek is, adott esetben a polgármesternek is, a támogatóknak is, hogy mit miért csinálunk. Hangsúlyos szempontnak kellene lennie benne: a szervezet kapacitásait is fel kell mérni, elég-e ahhoz, amit elérni akarunk?”

„Ki lehet próbálni az élet különböző területein. Kezdetben majd otthon kicsiben alkalmazom: pl. a lakás tisztán tartása. Aztán utána akár a közösségi rádióban, az emberek motiválására.”

A LEAP mint tervező-értékelő-tanulást segítő rendszer és mint eredményorientált megközelítésen alapuló gyakorlat tapasztalt közösségfejlesztők szemében

„A saját rutintól való eltérés nem könnyű, és nem is feltétlenül kívánatos.”

Mindenképpen a LEAP alapértékeiről, és az általa képviselt, számunkra új vagy idegen szemlélet-ről kell beszélnünk elsődlegesen. Meg kell értenünk, hogy ebben a módszerben meglehetősen komoly szemléletbeli változások vannak kódolva E



változások szükségességéről, az irántuk való igényről, nyitottságról kell elsősorban elgondolkodnunk. Ha ezt eldöntjük, akkor három járható utat látunk magunk előtt:

- Nem használjuk a LEAP-et, mert léteznek ismert, a mi (magyar, illetve fejlesztői) gondolkodásunkhoz sokkal közelebb álló tervező-értékelő módszerek.
- HungaroLEAP: átalakítjuk olyanra, ami közelebb áll a bevett gondolkodásmódhoz (pl. problémaorientált vs. eredményorientált, sikerorientált vs. kudarckerülő stb.)
- LEAP: belevágunk, mert leteesszük a garast egy szemléletváltás mellett – megértettük – hogy ez a keret tulajdonképpen eszenciája ennek a rendszernek.

„Nekem az zavaró, hogy túl sok kérdést tesz föl, és nehezíti a munkát, azokét, akiknek a helyzetet kell értékelniük”. A helyzetfelmérés után következne a tervező szakasz. Az, hogy a helyzetértelmezés megelőzi a tervezést: nem életszerű. A helyzetértékelés kapcsán felmerülnek problémák: ezeket kell átfordítani célokká a fejlesztő segítségével: ezek a célok a lehetséges továbblépés lehetőségei. A csapat munkája az, hogy a célokat rangsorolja, és/vagy válasszon közülük. Ha sokat időznek ezen a szinten, nagyon sokára érnek oda, hogy célokat alakítsanak ki.

„Kicsit olyan ez, mint amikor valaki azt kérdezi: „na és akkor mit szeretnél?”, azt nem tudja megfogalmazni. Ha azt kérdezi, hogy „Milyen nehézségekkel találkozol, mi az, amivel sok küzdelmetek van? Tehát ha egy **probléma-központú megközelítési móddal** kezdünk, akkor arról tudnak beszélni. Az én tanácsadói feladatom, hogy segítsek neki ezeket a problémákat átfordítani célokká”. **Azaz a problémákat alakítjuk át célokká!** Más szóval, a helyzetképből rögtön kijönnek a célok, s ez alapján kezdenek tervezni. Későbbi lépésként jöhet be az, hogy legyen egy vágyott kép. „Ha valakitől megkérdezed, hogy mit szeretnél? Mi a szükségleted? Nem fogja tudni megmondani. Lehet, hogy ez szocializációs probléma, de mi így gondolkodunk. Más kultúra”.

Mi, magyarok akkor vagyunk elégedettek, ha 100%-ra, vagy még jobban teljesítjük a kitűzött célokat, mindegy hogy azt alacsonyra valamivel magasabbra tűztük-e ki. Ez a *kudarckörülés, erre vagyunk szocializálódva*. A másik verzió, hogy legyen egy ambiciózus, inspiráló, kihívó cél, s ezzel együtt is elfogadható, hogy részlegesen éri el egy adott időszakban. Ez a fajta gondolkodás civil szervezeteknél, családi kasszáknál is ott van. Nem merjük megfogalmazni, hogy milyen eredményt szeretnénk elérni ténylegesen. Ez a mi logikánkba nehezen illeszthető be, vagy más szóval, óriási kockázat, mert

- nem hisszük el, hogy lehet hibázni;
- hibának tekintjük, ha nem éri el;
- a tanulság nem eredmény, csak a járható út felmutatása.

Adaptáljunk? Készüljön HUNGARO-LEAP? Számos tapasztalt szakember szerint ezt a gondolkodásbeli, attitűdbeli különbséget nem szabad figyelmen kívül hagyni.

A *Nyári Egyetem* műhelyének résztvevői számára a LEAP leginkább gyakorlati eszköz a tervezéshez és az értékeléshez a közösségeknek.

„Tanulják meg, hogy a tevékenységeiket értékelik!”

„Ha valamiben szemléletváltást szeretnék elérni, az az, hogy az eredményeket tudatosítsák, és az értékelés szemlélete jöjjön be, mert ebben van nagyon nagy hiány.”

De vajon mi kell ahhoz, hogy az értékelés be tudjon épülni a szervezeti kultúrába? A LEAP-modell négy lépésben határozza meg erre a választ:

- Meg kell fogalmazni a várt eredményeket;
- Meg kell határozni az eredmény-indikátorokat és az indikátor-forrásokat;
- Cselekedni kell, és akció közben nyomon követést végezni (adatgyűjtés az értékeléshez),
- El kell végezni magát az értékelést, a fentiek alapján.

Források:

<http://leap.scdc.org.uk>

<http://www.scdc.org.uk/what/LEAP/>

<http://www.planandevaluate.com/>



Helyi erő = helyi forrás

Részletek a Civil Kollégium Alapítvány közösségszervezési programjának (2013. október – 2016. április) zárótanulmányából

Ásmány Livia, Kovács Tímea Éva, Mészáros Zsuzsanna, Peták Péter, Sebály Bernadett,
Tóth Gézáne, Varga Máté (Szerk: Sebály Bernadett)



Bevezető

Helyi Erő – Helyi Forrás. Nehezen találhattunk volna megfelelőbb címet programunknak, amelynek legátfogóbb alapvetéseit a kezdetekkor így fogalmaztuk meg: „Megerősíteni közösségeink érdekérvényesítését, erőforrásait, fenntarthatóságát.”

A 2013-as év sok szempontból sorsfordító volt a Civil Kollégium Alapítvány (CKA) számára. A társadalmi, a szakmai és a szervezeti körülmények is egyre inkább a változás felé ösztökélték a szervezetet, mindhárom dimenzióban számos dilemmával szembesítve a munkatársakat és a holdudvart. A mit, miért, hogyan kérdésekkel semmi sem tud hatékonyabban szembesíteni, mint maga a válság, ami egyszerre mind igényt és kényszert is teremthet a változtatásra. Márpedig a hazai helyzet éppen azokban a viszonylatokban mutatkozott egyre válságosabbnak, amelyek munkánk létjogosultságát és irányait meghatározzák: demokrácia, részvétel, egyenlőség, szolidaritás, pluralizmus, szabadság.

Szándékaink és kényszereink is érlelődtek tehát és az új útvonalak megtalálásában szintén a tükörbenézés segített, hiszen ekkor már kimondva-kimondatlan, de évek óta a közösségszervező építkezés, illetve a fenntarthatósághoz és helyi erőforrás-fejlesztéshez kapcsolódó törekvések adták össze a CKA szakmai tevékenységének túlnyomó ré-

szét.¹⁷ E két dimenzió lett a CKA megújításának kulcsa, egyszerre mind a Helyi Erő – Helyi Forrás alapvetése.

Az együttállások sora ezzel nem ért véget, hiszen a Norvég Civil Támogatási Alap (NCTA) makro felhívása minden szempontból passzolt a CKA indítatásához (szervezeti és szakmai megújulás, társadalmi beágyazódás, közéleti szerepvállalás, progresszív módszertan, érdekérvényesítés, stb.), így pályázatunk a legmagasabb pontszámmal kapott végül támogatást. Az együttállások kapcsán érdemes megemlíteni, hogy ez az innovatív támogatási mechanizmus végül, mint egy önbeteljesítő jóslat vált maga is közéleti tényezővé és akarva-akaratlan a civil szektor változásainak motorjává.

Nyílt programfelhívásunkban olyan szervezeteket kerestünk, amelyeket megszólítanak a fenti alapvetések, és amelyek nyitottak arra, hogy új megközelítések – a közösségszervezés – mentén alakítsák szervezeteiket és tevékenységeiket.

¹⁷ A közösségszervezés kereteinek alakításáról Magyarországon lásd Peták Péter - Sebály Bernadett - Varga Máté - Vojtonovszki Bálint: Közösségszervezés hazai pályán. *Civil Szemle* 2014/2., 105-128. o. Online elérhető: http://www.civilszemle.hu/downloads/Civil_Szemle_2014_2_web.pdf



Az alábbi szövegrészekben a projektben dolgozó szakemberek tapasztalatait adjuk közre.

Hogy látják a résztvevők? Konkrét eredményeink a programértékelő interjúk tanulságai alapján

A program végén minden szervezetet külön-külön megkerestünk, hogy személyes vagy telefonos interjú keretében kiértékeljük az elmúlt két évet. A 17 szervezetből 14 szervezettel sikerült végigcsinálnunk ezt az értékelő beszélgetést. Szerettük volna azt is felmérni, hogy azok a szervezetek, amelyek a program során elvesztették a kapcsolatot, milyen kihívásokkal küzdöttek, miben tudtunk volna számukra újat vagy többet nyújtani. Sajnos többszöri erőfeszítésünk árán sem sikerült elérnünk őket, így nem kaphattunk teljes képet a kiértékeléshez.

A közösségszervező módszer adoptálása egy létező szervezeti működésbe

A program során folyamatos kihívás volt számunkra és a csatlakozó szervezetek számára, hogy egy erősen az új tagok toborzására és a demokratikus bevonásra építő közösségi érdekérvényesítési módszer hol fogja megtalálni a helyét egy akár eltérő struktúrával vagy küldetéssel működő szervezet életében. Megtalálja-e egyáltalán a helyét anélkül, hogy elveszítse valódi tartalmát.

A [Szakszervezeti Ifjúsági Szövetségtől](#) (SZISZ) Kunert Annamária érdekes eredményekről számolt be ezzel kapcsolatban a programértékelő interjún. Ők a „községszervező” szerepét a szervezetben hagyományosan meglévő „szakszervezeti biztos” pozíciójával látták összeegyeztethetőnek. Noha a községszervezés módszertana korábban ismeretlen volt a szervezet számára, de a HEF képzések hatására beépült a mindennapi működésbe. A tagtoborzás községszervezési módszereit rendszeresen alkalmazzák, alkalmazták eddig is. A képzésen elsajátított tudás segítséget jelent a kampánystratégiák kialakításában. A képzéseken résztvevők elsajátították a sajtóközlemény írást, amit azóta is sikeresen alkalmaznak. A községszervezés módszer és szemlélet segítette a szervezetnek újragondolni hosszú távú stratégiáját: a jövőben szeretnék a tevékenységüket láthatóbbá tenni, ebben a média használatával kapcsolatos tudás segíthet. Sok hasznos technikát tanultak a képzéseken és szemináriumokon, amik segítenek minél több élő programmal megtölteni a szervezet működését. Az érdeklődést jól mutatja, hogy a SZISZ tagjai

workshopot tartottak az anyaszervezet, a Magyar Szakszervezeti Szövetség tagjainak a községszervezés módszer terjesztése, népszerűsítése céljából.

Az [Operától](#) Molnár Ágnes arról számolt be, hogy „sikerült demokratikus alapokon működő munkacsoportokat létrehozni, rendszeresek lettek a találkozók, folyamatos lett az információáramlás”, a községszervezés módszere beépült az egyesület gyakorlatába. A *kapcsolatépítő beszélgetések* ma már alapját képezik a toborzásnak, az együttműködések kialakításának. Az adományszervezésre sokkal nagyobb hangsúlyt fektet az egyesület, és elmondásuk szerint ennek a képzéseken tanultak jó alapját képezik. A szervezet egyik új kezdeményezése, az „Alternatív Hatalom” projekt, amely az „alternatív” gondolkodású debreceni fiatalok felkarolását és érdekképviseletét tűzte ki célul, teljes egészében a községszervezés módszere mentén kialakított csoportnak tekinthető. 2015-ben alakult, 12-15 aktív tagot számlál. A képzések hatására a sub.hu kezdeményezésen belül *munkacsoportok* jöttek létre. A Debrecen Bike Maffia és az Alternatív Hatalom projektekben rendszeressé váltak a *találkozók*, javult a szervezeten belüli információáramlás. Az egyesület tevékenysége bővült a *községszervezés népszerűsítésével*, pl. sub.hu-s új rádióműsorok beindításával.

Bővülő kapcsolati tőke

Minden résztvevő szinte első helyen említi az új ismeretségeket, a program során szerzett kapcsolati hálót.

„Új barátaim lettek, akikhez mindig tudok fordulni, bármilyen segítségről legyen szó.” (Csóka Sándor, [Civil Összefogás Egymásért](#))

„Bármikor szívesen veszek részt ilyen képzésen, ha alkalom adódik, ajánlom mindenkinek, mert jó megismerkedni olyan emberekkel, akik ugyanúgy a változást szeretnék a jó irányba. Megtudhatjuk, hogy nem csak mi vagyunk. Ez a program összehoz bennünket.” (Csuha Ági, [A Város Mindenkié](#))

A kapcsolatok összefonódására konkrét példa az A Város Mindenkié és a Közmunkás Mozgalom a Jövőért között kialakult együttműködés:

„Rájöttünk, hogy az ügyeink összefüggnek, voltaképpen egy csónakban evezünk.” (Szombathy Károly, [Közmunkás Mozgalom a Jövőért](#))

A [Szivárvány Misszió Alapítványtól](#) Karlik Cintia arról számolt be, hogy a program során számos új szereplő került a szervezet kapcsolati hálójába, és többek között a képzések és a CKA-val való együttműködés hatására indították el [község-](#)



[szervezés alapú norvég projektjüket](#). A szervezet bővítette tudását a közösségszervezés alapjairól, gyakorlatáról, jó példákkal ismerkedett meg, és a közösségszervezés módszertana és eszközei beépültek az alapítvány mindennapi munkájába és hosszútávú stratégiájába is. A szervezet fontosnak tartja a közösségszervezés módszerének terjesztését, ezért önkénteseinek is tartott képzést a témában.

A [Hajdúhadházi Fiatalok](#) csoportjából a képzések hatására néhányukban megfogalmazódott, hogy közösségi vezetők szeretnének lenni. Kunbábonyi Képzési Központunkból hazatérően néhány résztvevő új ötletekkel állt elő, így valósult meg „Ki mit tud” programjuk is. Állandó programok indultak, pl. rajz- és filmklub heti rendszerességgel.

Új távlatok – a közösségszervező módszer alkalmazása

Az interjúk tanúsága szerint a program sokaknak új perspektívát nyitott meg:

“Komoly elméleti tudás, összeszedettség, egyetlen forrás tulajdonképpen, ahonnan ilyesmit tanulhatunk.” (Dabóczy Mihály, [Nem Némulunk El](#))

“Az első alkalommal Kunbábonyban megfertőztek.” (Ásmány Livia, [Auróra](#))

“Kinyílt nekem a világ.” (Csóka Sándor, [Civil Összefogás Egymásért](#))

“Emberi kapcsolatok, lelkesítés, érzelmi hangolás, aktivista szemlélet és lelkiület elültetése.” (Szombathy Károly, [Köz munkás Mozgalom a Jövőért](#))

„Én AVM-es aktivistaként nagyon fontosnak tartom mindenki számára, hogy ilyenén részt vegyen. Rengeteget tanultunk, teljesen másképp látok dolgokat. Nagyon hasznosnak tartom minden közösségért dolgozónak mindazt, amit tanultunk azért, hogy tovább tudjunk lépni a munkánkban.” (Csuha Ági, [A Város Mindenkié](#))

A résztvevők között több olyan szervezet is akadt, többek között a borsodabonyi és az olaszliszkaik szervezet tagjai, akik a közösségszervezésen keresztül az érdekérvényesítés új formáit gyakorolták. Ahogy a borsodabonyi Civil Összefogás Egymásért csoport részéről Csóka Sándor elmondta, közösségi találkozókat hívtak össze, aláírást gyűjtöttek, megváltozott a kapcsolatuk a helyi hatalommal. Az olaszliszkaik szerveződés részéről pedig Kovács Tímea közösségszervező arról számolt be, hogy rendszeressé váltak a közösségi beszélgetések, illetve új és régi közösségi vezetők erősödtek meg, és a munka hatással volt a helyi politikai erő-

viszonyokra, pl. nőtt a roma választói jegyzékben szereplők száma.

A konzultáció és a képzés

A HEF programban aktívan résztvevő szervezetek munkáját egyrészt képzésekkel, másrészt konzultációkkal segítettük.

A résztvevők szerint a konzultáció fontos kiegészítője volt a képzéseknek, mert segített beépíteni a szerzett tudást a szervezeti működésbe, lehetővé tette, hogy a képzésen szerzett relatív tapasztalatok, „aha” élmények tettekben is manifesztálódjanak. Ásmány Livia [az Aurórától](#) a programértékelő interjún ezt így fogalmazta meg: *„Nemcsak a képzések fontosak, hanem a CKA által nyújtott állandó szakmai támogatás.”*

A [Társak a Teleki Térért Egyesülettől](#) Frank Sándor arról számolt be, hogy a képzések és a közösségszervezés módszertana szemléletformáló volt. A mentorálás segítette a vízióalkotást, ötleteket adott, betekintést engedett mások ügyeibe, tevékenységeibe, segített kívülről ránézni a működésre, segítette a munka értékelését.

Vagy, ahogy az [Operától](#) Molnár Ágnes fogalmazott: *„A problémák tisztánlátásában segített a mentorálás; a “külső szem” hasznos.”*

Mit tanultunk mi a program során? A CKA munkatársainak tapasztalatai

„Közösségfejlesztőként számomra nagy kihívást jelentett a közösségszervezés szemléletmódjával való megismerkedés, annak megértése. Jó volt megtapasztalni, hogy vannak olyan emberek – akár sérülékeny csoportokból is –, akik bátrak, nem félnek fellépni az őket ért kirekesztések, jogsértések, kiszolgáltatottság, megalázottság ellen. Ugyanakkor azok is ők, akik finom, apró lépésekben építik a közösségi kapcsolataikat, barátságokat kötnek, közösségi rendezvényeket szerveznek, együttműködnek más szerveződésekkel, átadják a tudásukat, tanulnak. Nem csak közösségszervezők, hanem közösségfejlesztők is egyben. Ez a kettősség volt számomra mindvégig vonzó ebben a programban. Magam is, részben új utat találtam a fenntarthatóság szemléletmódjának alkalmazójaként, képviselőjeként és továbbadójaként is.” (Mészáros Zsuzsa, szakmai vezető)

Ez a Mészáros Zsuzsa által is megfogalmazott kettősség jellemezte a CKA-t a program indulásakor. A HEF olyan távlatokat nyitott a szervezet számára, amely lehetővé tette, hogy kibontakozzon az évek óta a közösségszervezés irányába tartó szak-



mai építkezés. A képzések kidolgozása és finomhangolása, a konzultációk menetének a kialakítása és a közösségszervezőkkel való munka közben új csapat forrott össze, akikkel azóta is közösen folytatjuk a munkát egy újabb és nagyobb szabású közösségszervező programban, amihez a HEF – a maga sikereivel és kudarcaival együtt – pótolhatatlan indulási lehetőséget adott. Ahogy Peták Péter, a programban dolgozó vezető közösségszervező fogalmazott: *„Ebben a programban dolgozni, számomra a saját tudásom elmélyülését is jelentette, amelynek egyik forrását annak a szakmai csapatnak az alkotómunkája jelentette, amely a kezdeti stádiumban, a képzések kidolgozásától kezdődően a közösségszervező koalíció megalakításáig terjedően bővülő körben fejlődött.”*

A velünk dolgozó szervezetek nagyon különbözőek voltak. Volt köztük egyesület, szociális szövetkezet, nem bejegyzett csoport, szakszervezet, mozgalmi alapokon működő szerveződés, vagy egy sok csomópontos hálózat. Ennek következtében az a fogalmi keret, amivel a munkánk során dolgoztunk, nem feltétlenül volt értelmezhető az összes szervezet számára. Egy egyesület vagy egy szövetkezet, de még egy szakszervezet esetében is pl. nehezen volt értelmezhető, hogy ki lehetne a szervezési folyamatokat katalizáló *közösségszervező*. Az már inkább, hogy kit tekinthetünk a csoport aktív, mozgósító erővel bíró tagjaként *közösségi vezetőnek*.

Számos kihívással kellett tehát szembenéznünk. A programban résztvevő szervezetek közül a legtöbben nem folytattak közösségi érdekérvényesítést, vagy egy szűk tagsági bázissal, szervezeti gárdával dolgoztak. Kíváncsiak voltak arra, hogyan működik egy közösségi alapú érdekérvényesítő szervezet, de nem feltétlenül akarták megváltoztatni jól bevált működésüket. A projektlapú, oktatási, szabadidős vagy kulturális programokat megvalósító szervezetek esetében az érdekérvényesítő kampányokban való gondolkodás új volt a saját munkájuk tekintetében.

Képzéseinken és konzultációinkon ezért számos szervezet egy merőben új szemléletet ismert meg rajtunk keresztül. Ezzel együtt, sőt, talán éppen ezért 2 éven belül nem feltétlenül eredményezett látványos változást a munkájukban. Közben sok helyen sikerült átmeneti vagy tartós áttörést hozni, többek között Borsodbótán, a Halmozottan Sérültek Heves Megyei Szülőszövetségénél, Kunbábonyban vagy az Auróra Közösségszervező Csoportban. Mindazonáltal azt is láttuk, hogy támogató jelenlétünk hiánya, legyen az a konzultáci-

ók csökkenése, vagy a közösségszervező hátrébb lépése miatt, drasztikusan átrendeződhetnek a folyamatok.

Programunk hatásának tulajdoníthatóak: a társadalmi érzékenység erősödése, a szervezeti működés demokratikusabbá tétele, a stratégiai gondolkodás dimenziója, és több esetben kifejezetten közösségszervezési szemléletű és módszerű új projektek megtervezése, a szervezetek kapcsolatrendszerének bővülése és ezek jellegének változása társadalmilag, illetve politikailag progresszív irányba. Néhány szervezet pedig hosszabb távú, komolyabb elköteleződésének megnyilvánulásaként egyre több energiát fektetett be a közösségszervezésbe: további tanulási lehetőségekkel éltek és hosszabb távú közösségszervező programokba investáltak szervezeti erőforrásaikat.

A munka során a közösségszervező szerep – ez az új, kibontakozóban lévő szakma, melynek építéséhez a HEF program is nagyban hozzájárult – lényege és jelentősége is egyre inkább világossá vált számunkra. A közösségszervező olyan fontos erőforrás, aki ébren tartja a motivációt a közösségi vezetőkben (azaz a helyi közösség aktív tagjaiban), fontos tudást hordoz és ad át többek között a demokratikus szervezeti működésről, a stratégiai gondolkodásról, a kampánytaktikákról, a toborzásról. Egy katalizátor, egy erő, egy motor, aki segít összefogni és egy irányba terelni a szerteágazó folyamatokat a célok hatékonyabb elérése érdekében. A közösségszervezési terepeken elért sikerek is azt bizonyítják, hogy a közösségszervező, aki néhány évig aktívan segíti a szervezetfejlődés folyamatát és az érdekérvényesítő feladatok felvállalását, hiánypótló a magyar civil szektorban.

„Közösségszervező vagyok.” A HEF program három terep közösségszervezőinek szemével

A program során négy helyszínen (Bócs, Budapest, Kunbábony, Olaszliszka) kezdeményeztünk önálló gyakorlati munkát, széles körben megszólítva a helyi lakosságot. Valójában egyszerre három terepen dolgoztunk, mert Bócsot 2015-ben Budapest váltotta. Bócsön Molnárné Hegymegi Krisztinával működünk együtt. A nehéz anyagi helyzetben élő roma családokra fókuszáló munka néhány sikerebb kezdeti lépést követően (gyerektábor 87 gyermek és 26 szülő részvételével, valamint a tömegközlekedési menetrendváltás érdekében történt aláírásgyűjtés) azonban magánéleti okok



miatt lelassult, majd leállt.¹⁸ A budapesti, a kunbábonyi és az olaszliszkaik eredményeiről és a kihívásokról közösségszervezőink írnak.

Szomszédságszervezés az Aurórában

Ásmány Livia, közösségszervező

A terep bemutatása és kezdeményezésünk céljai. Az [Aurórá](#)t társadalmi vállalkozásként hoztuk létre Budapesten a VIII. kerületben azzal a céllal, hogy egy nyitott közösségben összekapcsoljuk a kulturális programokat, a nonprofit és az aktivista szervezetek munkáját, a közösségépítést és a szórakozást. Működésünk célja, hogy stabil bázist alakítsunk ki, ahol szociális vagy kulturális területeken működő emberek, csoportok és nonprofit szervezetek találkozhatnak, megoszthatják ötleteiket és új együttműködésekkel valósíthatnak meg közösen.

Az Auróra hosszú távú célja egy olyan innovatív és önfenntartó gyakorlat kidolgozása, amely növeli a társadalmilag aktív állampolgárok számát, és ezzel előmozdítja a demokratikus gyakorlatok kiszélesedését Magyarországon. 2014 nyarán körülbelül ötven önkéntessel kezdtük el a háromszintes épület felújítási munkáit, ezzel párhuzamosan zajlott a ház szervezeti kialakításának közösségi alapú tervezése, melynek során megalakultak a működést elősegítő feladatok köré szerveződő, demokratikus és részvételi alapokon működő munkacsoportok, valamint a ház döntéshozó testülete, a plenáris. A programszervezés, a kommunikáció, a belső tér kialakítása és a közösségszervező munka azóta is önkéntes alapon folyik.



¹⁸ A bőcsi folyamatokról lásd az Erőforrásközpontban közzétett anyagokat. Online elérhető:

<http://www.cka.hu/ek/molnarne-hegymegi-krisztina-kozossagszervezest/>

A VIII. kerületi Csarnok negyed egy társadalmi státuszában és etnikailag jellemzően heterogén része Budapestnek. 2014 őszétől a HEF programhoz csatlakozva létrehoztunk egy közösségszervező munkacsoportot, amely lelkes önkéntesek bevonásával kezdett bele a számunkra egyelőre teljesen új típusú munkába, amelyet a mai napig sikerrel végzünk. A projekt célja a VIII. kerületi helyi szintű érdekérvényesítés, illetve önszerveződés elősegítése az érintettek aktív bevonásával és részvételével. Hosszú távon pedig az egymással közvetlen vagy közvetett csatornákon kommunikáló szomszédságot és a pozitív VIII. kerületi identitást szeretnénk katalizálni.

Jelen. Vidéki településeken már sikeresen megvalósított közösségszervezési gyakorlat alapján indítottunk kapcsolatfelvételt a ház közvetlen környezetében élőkkel, bekapogtatva több száz lakás ajtaján. Egy év alatt elértük azt, hogy a belső szervezőkből álló csoportunk stabilan működik, hogy pályázáson keresztül biztosított egy teljes állású közösségszervező munkája, aki a csoport tevékenységét koordinálja, és aki jelen pillanatban én vagyok. Munkacsoportunk is megtalálta a helyét az Auróra csapatán belül, otthonosan mozgunk a szervezetben. Emellett természetesen elindult az első, lakosokból álló csoportunk is, mely könnyen megfogható helyi ügyekkel foglalkozik, mint például egy-két fekvőrendőr és közlekedési lámpa kilobbizása, ami megelőzhetné, hogy a Bérkocsis utcában napi szinten karambolozzanak az autók. De a köztisztasági feladatok elégtelen ellátása miatt is összefogtunk a negyedben. A HEF program nélkül nem lett volna lehetősége a csoportunknak a megerősödésre, és nem tudtuk volna elérni ezeket a számunkra nagy sikereket.

Jövő. A távlati célunk az, hogy a lakók össze tudjanak tartani komolyabb ügyekben is, és ehhez addigra elsajátítsák a megfelelő módszereket és taktikákat. Nem egy éves munkában gondolkozunk, hanem sokkal hosszabb távlatokban. Úgy látjuk, hogy minimum öt év kell majd ahhoz, hogy a jelenlegi kiindulópontból egy erős, ütőképes szervezetet hozzunk létre, aminek a tagjai olyan helyi lakosok, akik ismerik a rendszert, a helyi problémákat, akik képesek a megoldások felé vezető út megtervezésére és a munka irányítására. Akik tisztában vannak a közösségszervezés céljaival, eszköztárával, és akik a munkához szükséges kapcsolati tőkét már kialakították.

Kihívások a munka során. Egy hosszú folyamaton ment keresztül a csoportunk, ahol a nulláról

alakítottunk ki egy olyan struktúrát, melyben a mai napig dolgozunk. A terület problémáinak feltérképezése, a tagtoborzás, a szervezeti struktúra és az együttműködő, konstruktív csapatszellem kialakítása, találkozónk moderálása, a munkafolyamatok facilitálása, és a belső kommunikáció csatornáinak kiépítése mind-mind olyan feladatok voltak, amelyet alakulóban lévő csoportunk először végzett el. Megfelelő segítség és tanácsadás nélkül a folytonos erőforráshiánnyal küszködve nem lett volna lehetőségünk arra, hogy a mai stabil és effektív működést kialakítsuk. A képzéseken a tagjaink motiválása és inspirálása mellett a közösségszervezési folyamatok minden olyan buktatójára felhívták a figyelmünket, amit a felkészítés segítségével képesek voltunk elkerülni. Amikor pedig nehézségekbe ütköztünk, mindig volt mellettünk felkészült szakmai segítő, akitől tanácsot kaptunk. Hasznos tanácsot, így meg tudtunk küzdeni a kihívásokkal.



A szervezői munkában az emberek könnyen sérülnek. A motiváció fenntartásának alapja, hogy élvezetes legyen a közösségi munka, legyen sikerélménye az embereknek, akik ingyen és bérmentve a szabadidejüket társadalmi munkára áldozzák. Főleg a csoportépítés első időszakában, amíg a siker láthatatlan volt, és amíg "csak" építkeztünk, számunkra nehéz volt a motiváció és a sikerélmény fenntartása. Így könnyen sérül a közösség tagja, az önkéntesek, a szervező. Kik vagyunk? Mit akarunk? Hogyan akarjuk elérni? Ezek az alapkérdések folyamatosan visszatértek az első év során, hiszen a folyamatos lemorzsolódás miatt újra és újra tagtoborzásba kellett fognunk.

A programban való részvétel alatt ugyanakkor rengeteget tanultunk a közösségi munka szervezői megközelítéséről. A képzések, a folyamatos konzultáció, a kapcsolatok és a támogatás, amit a HEF program nyújtott nekünk, hozzájárultak ahhoz,

hogy mára heti rendszerességű csoporttalálkozónkon motivált helyi lakosokkal sikerről sikerre haladjunk a munkában.

Nehéz út volt idáig, és nehéz is marad a munka még pár évig. De úton vagyunk. Ismerjük a környező lakókat, aktivizáljuk, akit csak tudunk, haladunk előre, ügyről ügyre lépegetünk.

Települési szervezés Kunbáonyban

Tóth Gézáné, közösségszervező

Közösségszervezői munkámat 2014 januárjában kezdtem el [Kunbáonyban](#). Mivel helyi lakos vagyok, így az itt élők, jól ismernek és az interjúk során könnyen megnyíltak, amikor a helyi problémás ügyek miatt megkerestem őket. Ügyként merült fel a bekötő utak, mellékutak állapota, a helyi tömegközlekedés kiépítetlensége, a közösségi tér, a játszótér játékeinak állapota, a várostól való elszigeteltség, illetve a háztartási hulladék gyűjtésének és elszállításának kérdése. Közel 50 személyes beszélgetést folytattam le, fele-fele arányban formálisan és informálisan.



Először a *tömegközlekedés* témában indultunk el. Az első csoporttalálkozón internetes adatgyűjtésben és egy levél megírásában egyeztünk meg a Volán Zrt. felé. A levél elkészült, az adatok is rendelkezésre álltak. Felkerestem a városüzemeltetési osztályt ez ügyben, ahol azt az információt kaptam, hogy a Volán évente kéri ki a városvezetés véleményét a menetrenddel kapcsolatban, de jobb, ha mi magunk lépünk ez ügyben. Ezzel a munkacsoporttal még három alkalommal találkoztunk, egyre kevesebben jöttek el, a közérdekű adatkérésünk is elakadt, majd teljesen megállt a folyamat. Úgy tűnt,

nem áll a közösség az ügy mellé, más, mindenkit érintő ügy mentén kell elindulnunk.

Két dolog is fontosabbnak bizonyult, ezek a *hulladékkezelés* és a *játszótéri játékok* ügye. Az előbbiben szintén a városüzemeltetéshez fordultunk, ahol is megkaptuk a szolgáltató elérhetőséget, valamint ígéretet arra, hogy még egy konténer hoznak Kunbábonyba. Ez meg is történt. Sajnos így sem oldódott meg a probléma, egyre több szemét került a konténerek mellé, ezzel szennyezve lakókörnyezetünket. A város és a mi segítségünkkel összeírásra került a helyi lakosok névsora, megnéztük, kinek van szerződése a szolgáltatóval és ki az, aki külterületi lévén, nem tud szerződést kötni, így a közös konténerbe helyezi el háztartási hulladékát. Ekkor jött el a szolgáltató képviselője, hogy együtt keressünk megoldást a problémára. Különböző alternatívák merültek fel és megbeszéltük, hogy falugyűlés keretében a közösség elé tárjuk a lehetőségeket. A kihirdetett falugyűlésre nagyon kevesen jöttek el, a szolgáltató képviselője sem tudott részt venni, betegség miatt. Miután elmondtam a képviselő által ajánlott lehetőségeket, a résztvevők beszélgetést folytattak a további lépésekről, teendőkről. Ez a folyamat is befűlt, megint csak azt tudom mondani, hogy nem volt érdeke, illetve nem érdekli igazán a közösséget ennek a végleges megoldása.

Néhány aktív és erre érzékeny helyi lakos azóta is próbálja a konténer környékét rendben tartani, ugyanis azóta ráadásul változás történt: az önkormányzat nem fizeti tovább a közös konténer díját a szolgáltatónak és idén januárban ismét már csak egy konténer maradt. Néhány éjszaka a helyi polgárok is figyelték a területet, és volt, hogy rajtakaptak nem helyi lakost, aki idehozta a szemetét. Körbeplakátoztuk a területet, hogy felhívjuk a figyelmet a tisztaság fontosságára, de ez is csak ideig-óráig volt hatásos. Így jelenleg továbbra is fennáll ez a probléma.

A másik fontos dolog a *játszótéri játékok állapotának ügye*: ez volt az az ügy, amit a munkám során a közösség összefogása sikerre vitt. 2015 tavaszára a játékok olyan állapotba kerültek, hogy kisebb balesetek történtek a játszó gyerekekkel. Többen jelezték az egyesület felé, hogy erre megoldást kell találni. Mint az egyesület egyik vezetője, többször felkerestem a polgármestert, jeleztem a problémát és kértem a segítségét. Ígéreteket kaptam, de nem történt semmi.

Ezek után kerestem meg a kisgyermekes szülőket, hogy közösen tegyünk valamit a mielőbbi

megoldás érdekében. Találkozókat szerveztem, heti rendszerességgel, ahol a jelenlévők arra az elhatározásra jutottak, hogy egy petíciót kell írunk és aláírásokat gyűjtenünk. Ezzel kell nyomást gyakorolni a helyi önkormányzatra. A petíció elkészült, 113 aláírás gyűlt össze, de még mielőtt bevittük volna az illetékeshez, a városi óvoda vezetője, akinek az egyik szülő adta oda a petíciót, kérve, hogy segítsen az aláírás gyűjtésében, az üres petíciót elvitte a polgármesternek, aki úgy tett, mintha még soha nem hallott volna erről a problémánkról. Sélmezte, hogy a petícióban megemlítettük az ígért évi egy milliós támogatást, közölte, hogy azt az előző városvezetés tette, nem ő. Mellesleg abban ő volt az alpolgármester, és ő is ott volt az ígért elhangzásakor.

Ahogy erről tudomást szereztünk, három csoporttaggal, az aláírt petícióval és írásbeli kérvényünkkel felkerestük a városvezetőt. A tárgyalás során tisztáztuk a félreértéseket, és kértük, terjeszse a testület elé a kérvényünket. Ez meg is történt.

Az Interneten kerestünk egy játékgyártót is, akivel felvettem a kapcsolatot. Árajánlatot kértem a közösen kiválasztott játékokra és ezt is csatoltuk a kérvényünkhöz.



A testületi ülésen számunkra és Kunszentmiklós másik városrésze, Tasskertés számára is pozitív döntés született, megszavaztak 600-600 ezer forintot egy új, többfunkciós játék beszerzésére és telepítésére. Nem az általunk választott céget keresték meg, megjegyzem, ez olcsóbb lett volna. A testületi ülés májusban volt, a határozat kivonatát június végén kaptuk meg. A játék telepítésére július 7-én került sor.



Ezzel párhuzamosan a helyi egyesület is tevékenyen részt vett az ügyben. A közösség megszavazta, hogy a májusi falunap bevételét a játszótér felújítására fordítja, és az egész rendezvény a játszótérről szóljon. Az egyik anyuka verset és dalszöveget írt a rendezvényre, amit a helyi gyerekek és felnőttek adtak elő. Molinóval, tablókkal, beszédekkel és hírlevéllel is felhívtuk a figyelmet célunkra. Meghívtuk az önkormányzat dolgozóit, személyes meghívókkal minden képviselőt és a polgármestert is. Eddig minden rendezvényünkre eljöttek, de most nem tiszteltek meg bennünket. Ez elgondolkodtató fejlemény, amit aztán át is beszéltünk többször a csoporttalálkozókon. Arra jutottunk, hogy nem szeretik, ha a közösség összefog egy-egy ügy érdekében, és még lépéseket is tesz ezért, támadásnak veszik. Ez a helyi újságban az általuk megjelentetett cikkekből is jól látszik.

Az egész folyamat során a helyiekben vegyes érzelmek alakultak ki. Volt, aki ellenségesen viselkedett, félve a vezetéstől, és ezt ki is mondta. Volt, aki irigységgel viseltetett, mert eredményt értünk el. De a legtöbben örömmel fogadták és dicsérték a sikert.

A falunap bevétele is minket igazolt, hiszen még egy rendezvényünkön sem gyűlt össze ennyi pénz, közel 74 ezer forint, melyet elkülönítettünk a játékok javítására és festésére. A festést azért nem tudja elkezdni az egyesület, mert az önkormányzat által működtetett cég, akinek ez a feladata, nem végezte el a javítást. Viszont az egyesület által vásárolt mérleghinta is a helyére került július 14-én, így két új játékot vehettek birtokba a helyi és a városból ismét kilátogató gyerekek.

A helyiek azóta nyitott szemmel járnak a településrészen, észrevéve a megoldásra váró problémákat. Ezekkel kapcsolatban lépéseket is tesznek, sajnos nem mindig közösen, hanem egyéni akciókkal, amik nem hoznak igazán tartós pozitív eredményt. Mindent egybevetve, sikeres volt ez a közös munka, bár még vannak teendőik, nincs lezárva. Azok, akik tevékenyen részt vettek benne, jó érzésekkel, büszkeséggel lettek gazdagabbak.

A játszótér ügyében a tíz év alatt is történtek egyéni bejelentések, lépések az önkormányzat felé, amik nem hoztak igazi megoldást a problémára. De mint látható a közös gondolkodás és fellépés eredményre vezetett.

Jelenleg már nem a HEF munkatársaként, hanem az egyesület egyik vezetőjeként aktívan dolgozom a helyi ügyekben, többször keresnek meg egyéni, de a közösséget is érintő problémákkal, segítségemet kérve. Ezek mindegyikét a munkám során is elemeztük, lépéseket tettünk, de mégsem jutottunk megoldásra. Leginkább a tömegközlekedés, a ritka és nem összehangolt menetrend a gond.

Eddig is ismertek és bizalommal fordultak hozzám a helyiek, de a program után mint közösségszervezőt könyvelnek el, azt gondolván, hogy én majd mindent elintézek. Látható, hogy bármennyire is szeretném, a közösségi akarat és fellépés nélkül nem érek el eredményeket. Igyekszem ezt tudatosítani is az emberekben, talán némi sikerrel is.

Szegénységben érintettek szervezése Olaszliszkán

Kovács Tímea Éva, közösségszervező

2013 márciusában indult útjára az [olaszliszkai közösségszervezési folyamat](#). Kiindulási pontja a Dankó Pista utca és az itt élő roma emberek ügyei voltak. A kopogtatás során hat olyan ügy látszott körvonalazódni, melyek nap mint nap nehezítették az emberek életét. A közösség tagjai elsőként egy látszólag egyszerű ügyet választottak tevékenységünk alapjául.

Az utcában felgyülemlett szemét azonban közel sem bizonyult olyan egyszerű esetnek, mint amilyenek első hallásra tűnik. A helyzet mélyebb megértését követően sikeresen beazonosítottuk azokat a kulcsszereplőket, akiknek hatalmukban állt az ügy megoldása. A Dankó utcai lakosokkal kerekasztal beszélgetésre hívtuk a Zemplén Hulladékkezelő Kht. képviselőjét, a polgármestert, a szociális ügyintézőt és a jegyzőt. Minden érintett felelősséget és feladatot vállalt. Cselekvési tervet dolgoztunk ki, fogadtunk el, majd hajtottuk végre az ügy megoldására.



Első győzelmünket követően, a közösség megerősödve haladt előre a földút leaszfaltozásáért kezdett munkában, mely második ügyünk volt. Kulcsszerepet játszottak az utca közmunkásai, akik szövetségesként maguk mellé állították brigádvezetőjüket, és kitartóan érveltek amellett, hogy az aszfaltozási munkákat maguk végzik el, amennyiben az önkormányzat biztosítja számukra a nyersanyagot és a munkaeszközöket. Érvelésük hatásosnak bizonyult, és az elvégzett munka eredményeként a Dankó Pista utca fennállása óta először aszfaltburkolatot kapott.

Tevékenységünk első évének végén – télvíz idején – a közösségi beszélgetésre összegyűlt emberek egy – a listán addig nem szereplő – üggyel álltak elő. A téli tüzelő hiányával akartak foglalkozni. Mint mondták, a tüzelő ügye már nem csak a Dankó Pista utcában élőket érinti, s nem is csak a település roma embereit, hanem minden olyan szegénységben élő, aki nem képes kevéske jövedelméből előteremteni azt, amivel a telet biztonságban átvészelheti.

Harmadik ügyünk ilyenformán kilépett a településen a legnehezebb körülmények között élő embe-

rek köréből és szükségessé tette a más helyszínen élő érintettek bevonását is. A kapcsolatépítésnek ebben a szakaszában került a szervezési folyamat centrumába két újabb közösségi vezető. A tágabb körű közösségi beszélgetések sorozata nyomán végül két akciót hajtottunk végre. Az ügyben érintettek kapcsolati hálóját mentén egy helyi erdőgazdát kerestünk meg, aki engedélyezte, hogy írtásra szánt területét kitisztítva az emberek hazavihessék az ott kitermelt növendék fákat. Ezen a módon 15 liszcai nagycsalád 80 m³ fát vihetett haza 463.000 Ft becsült értékben. Októberre a szervezési folyamatban aktív szerepet betöltő emberek újra és újra felkeresték a település regnáló polgármesterét és személyesen kérték arra, hogy az önkormányzat az adott évben pályázzon szociális tüzelőre, a megelőző évektől eltérően. A kezdeti elutasító válaszokat követően ez mégis megtörtént, így a rászorulóknak között 3.733.800 Ft értékű tüzelő lett kiosztva.



A közösségszervezési folyamattal párhuzamosan csoportunk számos közösségi eseményt is szervezett. Ennek elsődleges oka az emberek ilyen irányú igénye volt. Másrészt a közös tevékenységek öröme felhajtó erőként szolgált és szorosabbra fűzte a résztvevők kapcsolati hálóját, ami – véleményem szerint – előfeltétele a sikeres szervezésnek. A közös tevékenységek és képzések során a helyi közösségi vezetők fokozatosan megerősödtek, és az érdekvédelmi attitűd gyakorlati cselekvés formájában gyökerezett meg. A közösség választói tudatossága növekedett, melynek köszönhetően a választói jegyzékben szereplő romák száma 63-ról 142-re emelkedett.

Az elmúlt három év során az Olaszliszkán tapasztaltakat és tanultakat nehéz lenne összefoglalni pár sorban. Meggyőződésem, hogy a helyi emberek – akikkel szerencsém volt együtt dolgozni – több olyan dologra tanítottak meg, amire a legjobb könyvek vagy oktatók sem lehetnek képesek. *Meg-*

tapasztaltuk, hogy a közösségszervezés módszere működőképes a nehéz helyzetű terepeken is. Munkánk bizonyíték arra, hogy együtt - következetesen és kitartóan haladva - eredményesen küzdhetünk a legnehezebb helyzetből is azért, hogy a hétköznapi valóságunk jobb és igazságosabb legyen.

