

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 nyomon 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) eszmecsere a lehetséges alkalmazásról a résztvevők saját gyakorlatában, illetve a közösségfejlesztésben általában. Minden esetben kulcsfontosságú volt ezt követően (4) a nyomon 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 nyomon 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 áttekintési 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 projektvezetelséggel); 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 letesszük 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 *kudarckörítés, erre vagyunk szocializálódva*. A másik verzió, hogy legyen egy ambiciózus, inspiráló, kihívó cél, s ezzel együtt is elfogadható, hogy részlegesen ériük 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 ériük 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/>

