

BOND TANULÁSI ÚTMUTATÓ OKTATÓKNAK
A mezőgazdasági termelők és szervezeteik felhatalmazása a
társadalmi tőke megteremtésével

Mariagrazia Rocchigiani
Francesca Carpano közreműködésével
Családi Gazdálkodás és Civilszervezeti Partnerség (PSPFF)
FAO Partnerségi Osztály

Tartalomjegyzék

Tartalomjegyzék	2
Köszönetnyilvánítás	5
Előszó.....	6
Háttér	8
1. RÉSZ – A TANULÁSI ÚTMUTATÓ.....	9
1. A jelen tanulási útmutató	9
Célcsoport.....	9
Tanulási célok	10
Néhány meghatározás.....	10
A tanulási útmutató áttekintése.....	11
2. A képzési módszertan.....	11
A módszertan fogalmi elemei: kötődés, áthidalás és összekapcsolás	12
Az „összekötő” vagy „áthidaló” kapcsolatok előnyei.....	15
A módszertan alkalmazásának lehetőségei	18
3. A képzés szerkezete.....	18
4. A képzés előkészítése	20
Az igények felmérése.....	21
A résztvevők kiválasztása.....	21
A tréner és a tréner szerepe	22
Képzési helyszín kiválasztása, a terem berendezésének meghatározása.....	23
Képzési anyagok előkészítése	24
2. RÉSZ – KÉPZÉSI SZEKCIÓK ÉS ANYAGOK	26
1. nap – Üdvözlés és Megnyitás	26
ÜDVÖZLŐ ÉS BEVEZETŐ MEGJEGYZÉSEK.....	26
AZ ADOTT NAP NAPIRENDJÉNEK BEMUTATÁSA.....	27
ISMERKEDÉS EGYMÁSSAL.....	27
A RÉSZTVEVŐK ELVÁRÁSAI, VISSZAJELZÉS-FALIÚJSÁG ÉS ALAPSZABÁLYOK	28
NAPI ÖSSZEFOGLALÓ – A 2., 3., 4. ÉS 5. NAP KEZDETE.....	29
1. Nap – 1. Blokk: Csoportok és szervezetek, mint összetett rendszerek.....	30
1. nap – 2. SZEKCIÓ: Önbizalom	39
1. nap – 2. SZEKCIÓ: Vezetési stílusok	47
1. nap – 2. SZEKCIÓ: A megosztott vezetés és méltányosság fogalma.....	52
1. nap – 2. SZEKCIÓ: A teljesítményértékelési kérdőív	60
1. nap – 2. SZEKCIÓ: Tanácsadási szolgáltatások nyújtása a mezőgazdasági termelőknek ...	67

1. nap – 2. SZEKCIÓ: Hálózatépítés és partnerség	71
1. nap – 2. SZEKCIÓ: Párbeszéd és érdekképviselet	79
1. nap – 2. SZEKCIÓ: Tárgyalás-mit és hogyan	85
1. nap – 3. SZEKCIÓ: Menedzsment és vezetés	98
A szekció struktúrája.....	98
Oktatói megjegyzés	99
Szakmai háttér	100
2. nap – 6. SZEKCIÓ: Konfliktuskezelés	101
A szekció struktúrája.....	101
Oktatói megjegyzés	101
Szakmai háttér	103
2. nap – 7. SZEKCIÓ: Szövetkezeti értékek és alapelvek	107
A szekció struktúrája.....	107
Oktatói megjegyzés	108
Kiosztandó: Szövetkezeti értékek és alapelvek	109
2. nap – 8. SZEKCIÓ: Közös jövőkép kialakítása	112
A szekció struktúrája.....	112
Oktatói megjegyzés	113
Szakmai háttér	114
3. nap – 9. SZEKCIÓ: A szervezeti teljesítmény részvételi elemzése.....	117
A szekció struktúrája.....	117
Oktatói megjegyzés – 1. rész: Az erősségek elemzése	119
Oktatói megjegyzés – 2. rész: A gyengeségek elemzése	120
Szakmai háttér – 1. és 2. rész	121
4. nap – 12. SZEKCIÓ: Stratégiák és cselekvési terv kidolgozása	126
A szekció struktúrája.....	126
Oktatói megjegyzés	127
Szakmai háttér	128
Példa egy cselekvési tervre.....	130
4. nap – 13. SZEKCIÓ: Kommunikáció	132
A szekció struktúrája.....	132
Oktatói megjegyzés – 1. rész:	133
Szakmai háttér – 1. rész.....	135
Oktatói megjegyzés – 2. rész:	140
Szakmai háttér – 2. rész.....	141

5. A siker nyomon követése és értékelése	143
5. nap – Lezárás, végső reflexió és értékelés.....	143

Köszönetnyilvánítás

Ezt az oktatóknak szóló tanulási útmutatót Mariagrazia Rocchigiani készítette Francesca Carpano közreműködésével a FAO Partnerségi Osztályán.

A jelen munkát alátámasztó társadalmi tőkeelmélet elméleti kerete a Herbel, Crowley, Ourabah, Lee által 2012-ben kidolgozott, „Az innovatív vidéki intézmények kiépítésének bevált gyakorlatairól az élelmezésbiztonság növelése érdekében” című kiadványra támaszkodik. Denis Herbel közreműködésével dolgoztuk ki a módszertan fogalmi elemeit: a kötődést, az áthidalást és az összekapcsolást bemutató szekciót.

A „Teljesítmény, méltányosság és szervezetrányítás” szekció módszertanát és tartalmát, valamint a „Párbeszéd és tárgyalások” tematikát a FAO dolgozta ki az Union des Producteurs Agricoles (Québec) – Développement International – UPADI szervezettel együttműködésben. A kapcsolódó teljesítményértékelési keret tesztelésére két észak-afrikai regionális projekt (TCP / SNE / 3402-3403), valamint a CoOPEquity projekt adott lehetőséget. A teljesítményről, a párbeszédéről és a tárgyalásokról szóló szekciókat számos országban tesztelték és adaptálták, többek között Algériában, Egyiptomban, Libanonban, Mauritániában, Marokkóban, Nepálban, Nigerben, Ománban, Tunéziában és Szudánban.

Az EU BOND projekt további helyszínt kínált az anyagok BOND képviselők igényeihez való igazítására, először a spanyolországi Cordobában a 2018 szeptemberében szervezett oktatóképzés során, majd az Egyesült Királyságban, Coventryben 2019 februárjában, ahol 17 európai 29 ország képviselője vett részt.

Kiemelt elismerést érdemelnek azon résztvevők és oktatók, akik a szerzővel együttműködtek a Cordobában és Coventryben tartott ülések megtervezésében és lebonyolításában, különös tekintettel a következőkre: Mamen Cuéllar Padilla és Irene Iniesta Arandia a Cordobai Egyetemről („Szervezet, mint csoport”, „Érzelmi tér és konfliktus átalakulása”); Nevena Alexandrova a FAO-tól („Tanácsadási szolgáltatások nyújtása”, „Kommunikáció”); Jyoti Fernandez a Land Workers Alliance-től („A Land Workers Alliance érdekképviseleti tapasztalatairól”).

Külön köszönet Emma McInerney-nek, aki 2019-ben megvalósította az oktatóképzést az Egyesült Királyságban, Coventryben.

A tanulási útmutató végleges változatába beépítettük a belső és külső munkatársak mélyreható visszajelzéseit. Hálásak vagyunk a FAO kollégáinak a FAO központjából, a REU Regionális Irodájától, a KNSZ észak-afrikai szubregionális irodájától és három országhivataltól (Libanon, Omán, Szudán) tanácsukért és támogatásukért: Nora Ourabah Haddad, Marie-Louise Hayek, Patricia Sfeir, Hasna AlHarthy, Mohamed Daldoum, Marco Boscolo, Sophie Treinen, Francesca Carpano, Chiara Nicodemi, Guilherme Brady, Mohamed Bengoumi, Daniella Salazar, Noémie Huybrechts. A külső szakértők között is komoly elismerés illeti meg Waltheri Katajamäkit (ENSZ ILO) és Tamari Langlais-t (UPADI) a mélyreható áttekintésért és konstruktív hozzájárulásaikért. Ezenkívül külön köszönet illeti a BOND-partnereket, akik a munkacsoport tagjai voltak az ellenőrzés során: Angela Hilmi, Major Ágnes, Mamen Cuéllar Padilla, Tomasz Wloszczlovski, Lucia Usurelu, Jyoti Fernandez, Szócs Attila, Boruss Miklós, Kujáni Katalin, Szabó Dorottya.

Előszó

A mezőgazdaság döntő szerepet játszik az élelmiszertermelésben, a környezet védelmében és helyreállításában, a vidéki foglalkoztatásban, az élelmezésbiztonságban és a szegénység csökkentésében. Európa mezőgazdasága egyre nagyobb kihívásokkal néz szembe az éghajlatváltozás, a természeti erőforrások romlása, a vidéki területek elnéptelenedése és a migráció következtében, valamint amiatt, hogy az ágazat egyre kevésbé vonzó a fiatalabb generációk számára.

E kihívásokra válaszul az EU közös agrárpolitikája politikai és partnerségi keretet hoz létre Európa, a kontinens mezőgazdasági termelői és szervezeteik között. Komoly kihívást jelent ugyanakkor az a rendkívüli változatosság is, amely a mezőgazdasági környezet, az éghajlati viszonyok, a gazdaságok mérete, a termelés típusai és a technológiai szintek terén tapasztalható.

A mezőgazdasági termelők és a földgazdálkodók kulcsszerepet játszanak az európai mezőgazdasági ágazat környezeti, társadalmi és gazdasági fenntarthatóságában. A szervezés, az innováció és a hálózatépítés módja, valamint az a mód, ahogy az egyéni és a kollektív munkát ötvözik, meghatározza Európa élelmiszer-tájképét. Az együttműködés révén javul a kapcsolat a több szereplővel, nő az egyéni és a kollektív jólét, a vidéki térségek méltányosabb és befogadóbb módon fejlődnek, és fokozódik a mezőgazdasági növekedés.

A társadalmi tőke kulcsfontosságú tényező, amely az emberek közös célok érdekében való együttműködésre való képességét érinti. Amit az elmúlt évtizedekben a fejlődő országokban és az átalakulóban lévő országokban szerzett szervezeti tapasztalatokból megtanultunk, az az, hogy a fizikai és humán tőke felhalmozódása önmagában nem elegendő a fejlődés ösztönzéséhez. A fizikai tőkébe (infrastruktúrákba és berendezésekbe) és a humán tőkébe (kétségfejllesztés) történő beruházások szükségesek, de messze nem elégséges feltételek; ki kell egészíteni őket a társadalmi tőke fejlesztésével¹. Ez az oktatóknak szóló tanulási útmutató arra összpontosít, hogy „a mezőgazdasági termelők felhatalmazást kapjanak a társadalmi tőke megteremtésén keresztül”, felismerve azt az alapvető szerepet, amelyet a társadalmi tőke játszik az egészséges és fenntartható szervezetek életében. A gazdálkodók és csoportjaik ösztönzése egyesületek, szövetségek létrehozására javítja képességeiket, hogy tanuljanak egymástól, megbízható információkat cseréljenek arról, hogy mi működik és mi nem, és figyelemmel kísérik tagjaik elszámoltathatóságát.²

Reméljük, hogy ez a tanulási útmutató kulcsfontosságú erőforrásként szolgál majd az európai és a világ valamennyi régiójában működő mezőgazdasági termelők és földkezelők számára, hogy megerősítsék kapacitásaikat, a helyi feltételeknek megfelelő új intézményeket hozzanak létre, és egy fenntartható mezőgazdasági ágazat kialakítására törekedjenek.

1 Stiglitz, 1998.

2 Ostrom, 2005.

Háttér

A mezőgazdasági termelők, földgazdálkodók és szervezeteik fontos szereplői az európai mezőgazdasági ágazat gazdasági, társadalmi és környezeti fenntarthatóságának. A szorosabb együttműködés, a szervezés és a hálózatok létrehozása révén képesek lesznek méretgazdaságosságot elérni, hozzáférni az információkhoz és tudáshoz, hozzáférni az input- és output-piacokhoz, fenntartható módon kezelni a természeti erőforrásokat és részt venni politikai fórumokon. Ily módon képesek jobban kezelni a kockázatokat.

A „Magas szintű szervezetépítés és hálózatfejlesztés az európai mezőgazdasági ágazatban” EU BOND projekt célja, hogy az e téren alacsonyabb szervezettségű országokban (elsősorban az EU tagállamai között) támogassa az egyéni gazdálkodók, mezőgazdasági termelői csoportok és földgazdálkodók képességét a kollektív fellépés és hálózatépítés területén, és hozzájáruljon e képességek kibontakoztatásához, megerősítéséhez és megszervezéséhez. A projekt hármas megközelítést használ: SEE – tanulás a sikerből, LEARN – önértékelés és kapacitásfejlesztés, TELL – részvétel a politikai párbeszédben. A projekt kedvezményezettjei számára az együttműködés, valamint a tapasztalatok és a levont tanulságok cseréje elköteleződés és hasznos szinergiák forrása is egyben.

Ez az oktatóknak szóló tanulási útmutató fontos mérföldkő a BOND tanulás-önértékelés és kapacitásfejlesztés összetevője tekintetében, mivel olyan koncepciókat és eszközöket kínál, amelyek támogatják a gazdálkodók és szervezeteik egyéni és kollektív szerepvállalását. Bekerül az EU BOND honlapján található virtuális könyvtárba, ahol további hasznos eszközök sokaságát találhatjuk meg több kapcsolódó szakterületen, például a következő területeken:

- agroökológia,
- konstruktív párbeszéd,
- pénzgazdálkodás,
- piacfejlesztés,
- szervezetfejlesztés és
- olyan több területet érintő témák, mint az élelmezésbiztonság, a földbirtoklás, a nemek közötti egyenlőség, az éghajlatváltozás stb.

„Teljesítmény, méltányosság és tárgyalás a mezőgazdasági szervezetek számára” címmel a korábbiakban két ízben is sor került trénerképzésre, 2018. szeptember 26-29-ig Córdobában (Spanyolország), majd 2019. február 6-8-ig Coventryben (Egyesült Királyság). A Tanulási Útmutató kialakítása és a témák kiválasztása során figyelembe vettük a két alkalom megszervezése és lebonyolítása során, valamint azt követően megfogalmazott igényeket és a résztvevők visszajelzésit. Ezen útmutató tartalmát a BOND partnerekkel folytatott konzultációk során tovább finomították, és három ízben is felülvizsgálták:

- belsőleg a FAO központjában, valamint a regionális és az országos hivatali szinteken,
- a BOND-partnerek képviselőiből álló munkacsoport által (Coventry Egyetem, Asociatia Ecoruralis, Land Workers Alliance, Asociata Obsteasca Proentranse, Spoleczny Instytut Ekologiczny, Cordobai Egyetem és a Védegylet),
- külsőleg az ENSZ ILO az UPADI által (Union des Producteurs Agricoles (Québec) – Développement International).

1. RÉSZ – A TANULÁSI ÚTMUTATÓ³

1. A jelen tanulási útmutató

Ez a **tanulási útmutató** támogatja a gazdálkodók vezetőit, a földgazdálkodókat és szervezeteiket, függetlenül attól, hogy már korábban, vagy csak a BOND projekt keretében jöttek létre, hogy szert tehessenek azokra az ismeretekre és eljárásokra, amelyek segítségével a gazdálkodói szervezetek szervezetfejlesztési folyamatait meghatározó három alapvető kapcsolattípus (kötődés, áthidalás, összekapcsolás) témakörében tanulási eseményeket valósíthatnak meg. A kötelékkapcsolatok („bonding relations”) alulról szerveződő, csoporton belüli kapcsolatok; az „összekötő” vagy „áthidaló” kapcsolatok („bridging relations”) mezőgazdasági termelők szervezetei közötti jönnek létre csúciszervezetek és hálózatok kialakítása révén (csoportközi kapcsolatok); az összekapcsoló kapcsolatok („linking relations”) köz- és magánjogi szervezetekkel, valamint a politikai döntéshozókkal kialakított, csoporton kívüli kapcsolatok⁴.

A kiválasztott témák az alulról szerveződő, kisközösségi szinttől egészen a regionális és nemzeti szintekig relevánsak. Útmutatást nyújtanak a végfelhasználóknak, amikor úgy döntenek, hogy kötődésen alapuló, áthidaló vagy épp összekapcsoló folyamatokban vesznek részt szervezeteikben, vagy általánosabb értelemben hazájukban és az európai térségben.

Egy olyan eszköztől van szó, amely egyrészt a mezőgazdasági termelők vezetői és a földgazdálkodók által szervezett tanulási eseményeinek tervezése és levezetése során nyújt támogatást, másrészt azonban hatókörét tekintve túlmutat a tanulási események facilitálásán és az ismeretek gyarapításán. A javasolt témák fiatal és érettebb csoportokra, szervezetekre egyaránt alkalmazhatók, mivel támogatják a helyes szervezeten irányítási gyakorlatok megerősítését. Továbbá, a kiválasztott témák és a javasolt események lehetőséget teremtenek a mezőgazdasági termelők csoportjai és szervezetei számára a belső gondolkodásra, amelyből aztán a közösségeik és az érintett terület megváltoztatása kiindulhat.

Célcsoport

Az útmutató a következő csoportok számára készült:

- mezőgazdasági termelők vezetői, földkezelők;
- csoportsegítők vagy a közösségi mozgósítás szakértői;
- igazgatósági tagok, mezőgazdasági termelői szervezetek és szövetkezetek vezetői;
- a mezőgazdasági termelői hálózatok és platformok vezetői és segítői;

³ Az 1. rész felépítését és a 4. szakaszban szereplő tartalmat az „Önkéntes iránymutatások alkalmazása a gyakorlatban: tanulási útmutató civil szervezetek számára” című képzési útmutató alapján, azt átalakítva dolgoztuk ki <http://www.fao.org/3/a-i7763e.pdf>

⁴ A 2. szakasz tartalmaz egy „A módszertan koncepcionális elemei: kötődés, áthidalás és összekapcsolás” című bekezdést, amely tovább részletezi a társadalmi tőke elméletét és e kulcsfontosságú kapcsolattípusokat.

- kormányhivatalok vagy más mezőgazdasági termelőket támogató intézmények szakszemélyzete.

Tanulási célok

A jelen oktatói útmutató általános célja, hogy támogassa a célcsoportot, hogy megkönnyítse a mezőgazdasági termelők szervezetei és földkezelő csoportjai számára (és ezeken belül) a tanulási események (képzések, workshopok, kerekasztalok stb.) tervezését és végrehajtását.

A termelői csoportok és szervezetek vezetőinek címzett workshopok fő célkitűzése egy közös jövőkép kidolgozása, amely a csoport, szervezet vagy hálózat teljesítményének, méltányosságának, irányításának és az irányítás javítását célozza (összekapcsolás). Amennyiben az érintett események a gazdálkodói szervezet vagy csoport szempontjából külsőnek tekinthető vetületekkel is foglalkoznak, elősegíthetik a többi érdekelt féllel, és különösen a kormányokkal folytatott párbeszéd és tárgyalások stratégiáinak kialakítását (áthidalás és összekapcsolás).

A tanulási esemény végére a résztvevők a következő készségeket sajátítják el:

1. tudják, hogyan építsék és erősítsék meg szervezeteik belső kapacitásait;
2. jövőképet tudnak kialakítani;
3. gyümölcsöző kapcsolatok kiépítése és megerősítése más szervezetekkel;
4. más kulcsfontosságú szereplőkkel folytatott konstruktív együttműködés.

Néhány meghatározás

A jelen útmutatóban a következő kifejezéseket használjuk:

Társadalmi tőke: a „társadalmi tőke” kifejezés az emberek azon képességére utal, hogy csoportokban működjenek együtt. A társadalmi tőke nem más, mint „egy csoport kollektív erőforrásai a hálózatok és a társadalmi bizalom tekintetében, amelyek elősegítik a kölcsönös előnyök érdekében tett kollektív fellépést (Putnam, 1995)”.

A szervezetek⁵ olyan egyének csoportjai, akiket valamilyen közös cél vezet a célok elérésére” (North, 1990:5). Szervezeteknek tekintjük olyan egyének csoportjait, akik együtt dolgoznak, és közös erőforrásokat kezelnek egy közös cél elérése érdekében, az informális vidéki termelői csoportoktól (önsegítő csoportok, hálózatok stb.) egészen a formális gazdálkodói szervezetekig.

Mezőgazdasági termelői szervezetek⁶: a kistermelők, a családi gazdálkodók és a mezőgazdasági termelők, tenyésztők, kisüzemi halászsok tagságon alapuló szervezetei,

⁵ FAO helyes gyakorlatok a vidéki intézmények építésében (2012).

⁶ Az IFAD "Mezőgazdasági termelők szervezeteivel való együttműködés a kisgazdaságok fejlesztések hatékonyabb fejlesztése érdekében" c. anyaga alapján (2016).

valamint őslakosok szervezetei túl a közösségek szintjén, helyi, nemzeti, regionális és globális szinten. Ide tartozik a termelői szövetségek, szövetkezetek, valamint szakszervezetek és szövetségeik valamennyi formája.

Szervezeti fejlesztés⁷: olyan tudás és gyakorlat, amely javítja a szervezeti teljesítményt és változást.

A tanulási útmutató áttekintése

Ez az útmutató a következő részekre oszlik:

1. RÉSZ. A TANULÁSI ÚTMUTATÓ

1. A jelen tanulási útmutató
2. A képzési módszertan
3. A képzés szerkezete
4. A képzés előkészítése

2. RÉSZ KÉPZÉSI SZEKCIÓK

5. Képzési szekciók és anyagok
6. Mellékletek
7. Hivatkozások

Az egyes képzési szakaszokhoz tartoznak a következő elemek: Szekció-struktúra, oktató megjegyzések, szakmai háttér és anyag (PowerPoint bemutatók és/vagy emlékeztetők).

2. A képzési módszertan

A tanulási útmutató tapasztalati tanulási és felnőttoktatási elméleteken alapuló részvételi módszereket javasol, és magában foglalja esettanulmányok, viták, videók, csoportos és egyéni tevékenységek alkalmazását. Támogatják a résztvevőket abban, hogy magukénak érezzék saját tanulási és változási folyamatukat, és interakcióba lépjenek egymással. Hangsúlyt fektetnek a tapasztalatok és a bevált gyakorlatok megosztására is a mezőgazdasági termelők szervezetei előtt álló problémák és kihívások innovatív és gyakorlati megoldásainak keresése során.

A tanulást a résztvevők által a csoportjuk vagy szervezetük keretében tapasztalt konkrét helyzetekből kiindulva ösztönzik. Ha a képzést egy szervezet tagjainak nyújtják, akkor kulcsfontosságú, hogy biztassuk a résztvevőket arra: a képzés során használják fel esettanulmányként a saját gazdaszervezetük tapasztalatait, a gyakorlatok tapasztalatait pedig vigyék magukkal a való életben történő továbbfejlesztés és megvalósítás során.

A facilitátor vagy a segítő csapat figyelmet fordít a tapasztalatok és szempontok biztonságos megosztását lehetővé tevő tisztelet, bizalom és kölcsönös támogatás légkörének megteremtésére.

⁷ A FAO „Szervezetek elemzése és fejlesztése” 4. tanulási modulja alapján (2013).

Az egyes szekciók gyakorlatai és részvételi technikái a FAO vidéki intézményekkel kapcsolatos korábbi tevékenységén alapulnak, amelyre a FAO és az UPA Développement international (UPADI) által a “Renforcement du rôle des réseaux des organisations professionnelles agricoles et de la pêche dans la sécurité alimentaire au Maghreb” (FAO TCP/SNE/3403) című TCP-projekt keretében végzett közös tevékenység adott alkalmat. A képzési program egyes elemeinek gyökerei ugyanakkor korábbi képzési modulokra és útmutatókra nyúlnak vissza, így az UPADI által kifejlesztett és végrehajtott képzési modulokra („Les Savoirs des Gens de la Terre (LSGT)”), a „Szervezetek elemzése és fejlesztése” (LM4) című képzési modulra, illetve a FAO-FIAN által „A földbirtoklással kapcsolatos önkéntes iránymutatások gyakorlatba ültetése – tanulási útmutató civil szervezetek számára” (VGGT⁸) című anyagra.

A módszertan fogalmi elemei: kötődés, áthidalás és összekapcsolás⁹

A mezőgazdasági ágazat társadalmi tőkéjével kapcsolatos korábbi tapasztalatok alapján elmondhatjuk, hogy a fenntartható kisüzemi gazdálkodás és földgazdálkodás, valamint a hatékony kollektív fellépés három, kölcsönösen összefüggő kapcsolattípus eredménye, amelyeket a gazdálkodóknak és a földgazdálkodóknak egyaránt kell fejleszteniük. A három kapcsolódási típus: a **kötődés**, az **áthidalás** és az **összekapcsolás**. E kapcsolatok és a társadalmi hálózatok növekedésének módját a társadalmi tőke elmélete szemlélteti¹⁰.

Putnam (Putnam, 1995) e kapcsolatokat a következők szerint határozza meg: „egy csoport kollektív erőforrásai a hálózatok és a társadalmi bizalom tekintetében, amelyek elősegítik a kölcsönös előnyök érdekében tett kollektív fellépést” A társadalmi tőke lehetővé teszi az egyének számára, hogy összekapcsolódjanak érdekeik védelme érdekében, és így megszervezzék kollektív szükségleteik biztosítását. A társadalmi tőke hasznossága abban rejlik, hogy az embereket együttes fellépésre készíti, és ezzel megnöveli az eszközökhöz, szolgáltatásokhoz és képességekhez való hozzáférést (felhatalmazás). A társadalmi tőke, csakúgy, mint bármely fizikai és humán tőke, megtérülési hozamot generál (Uphoff, 2000; Grootaert és Van Bastelaer, 2001). E kapcsolatok és a társadalmi hálózatok növekedésének módját mutatják be a következő bekezdések.

Mik a kötelékkapcsolatok („bonding relations”)?

A kötődésen alapuló társadalmi tőke a szervezeten belüli kötelékekre utal (csoporton belüli kapcsolatok), olyan tagok között, akik igen hasonló attitűdökkel, információkkal és erőforrásokkal bírnak. Ezek a kapcsolatok szoros interperszonális kapcsolatok egy kis embercsoport tagja között. Szövetkezetek esetében a kötelékkapcsolatok általában azonos társadalmi csoporthoz tartozó, közös jellemzőkkel rendelkező mezőgazdasági termelők között létrejött kapcsolatok. Az alulról szerveződő, helybéli tagokat összeköti a közös identitástudat és az összetartozás érzése, a közös történelem és földrajzi rokonság. A

8 <http://www.fao.org/3/a-i7763e.pdf>

9 A szöveg Herbel, Crowley, Ourabah és Lee 2012-ben publikált írásának felhasználásával és átalakításával jött létre, amelynek címe: „Jó gyakorlatok az innovatív vidéki intézmények építésében az élelmezésbiztonság növelése érdekében”.

10 Bourdieu 1986 és 1992; Putnam 1995; Burt 2001; Lin és mtsai 2001; Woolcock és Narayan, 2000.

kötődésen alapuló társadalmi tőke akkor halmozódik fel a gazdálkodók között, amikor az emberek rendszeresen töltenek időt egymás társaságában személyes találkozások során. Ily módon a társadalmi tőkét gyarapítják.

A szervezeten belüli hatékony és fenntartható kötelékek a következő elemek köré szerveződnek:

- közös célkitűzések és önkéntes tagság,
- korlátozott csoportméretben megélt közös identitás.

Először is, a tagok közötti kooperáció abból ered, hogy készek együttműködni egy közös cél elérése érdekében. A tagok elhatározásán alapul, akik úgy számolnak, hogy az együttműködés előnyös a számukra (hasznossági elv). Egy kis affinitáscsoportban ismétlődő, közvetlen személyes interakciók révén erős közös identitás jön létre, ami idővel erősíti a kölcsönös előnyökkel járó kapcsolatokat.

A tagok között csak akkor lehet tartós az erős identitásközösség, ha a csoport elég kicsi ahhoz, hogy tagjai rendszeresen kommunikálhassanak egymással. A témában végzett kutatások arra utalnak, hogy az ilyen csoportok ideális mérete 15 és 30 tag között mozog, de semmiképp sem nagyobb (Herbel D, 2015).

Egy mezőgazdasági termelőszervezetben a kötelékkapcsolatok közös normákon, értékeken, magatartáson és meggyőződéseken alapuló interakciós mintákat hoznak létre: közös megegyezés alakul ki a helyes cselekvési módokról, amelyek hajlamosítják az embereket az együttműködésre. A tagság homogenitása megerősíti a szervezeti teljesítményt azáltal, hogy pozitívan befolyásolja az egyéni magatartást, a kollektív döntéshozatali folyamatokat és a kötelezettségvállalásokat. A társadalmi csoport nyomása minden tagra erős. A társadalmi nyomás ösztönzést jelent azon a mezőgazdasági termelők számára, akik egyébként nem tennének eleget kötelezettségvállalásaiknak. Az erkölcsi ösztönzők motiválják a gazdálkodókat arra, hogy a jó és a rossz közös normáknak megfelelő megítélés alapján cselekedjenek. A potyautas, normakerülő magatartás jól láthatóvá válik, és megbélyegzik. A közös szabályok be nem tartását elítélik.

A kötődésen alapuló társadalmi tőke meghatározza az egyes tagok számára elfogadható viselkedési normákat. E kapcsolatok összességükben fokozzák a szövetkezet kohézióját. E normatív magatartás stabilitása az, ami tartós szervezeteket hoz létre, és lehetővé teszi a mezőgazdasági termelők számára, hogy magas szintű együttműködést érjenek el.

A kötelékkapcsolatok előnyei és korlátai

A kötelékkapcsolatok révén a mezőgazdasági termelők önbizalmat és tudást szereznek saját problémáik elemzéséhez, megalapozott döntések meghozatalához és az együttes cselekvéshez. A kötelékkapcsolatok lehetővé teszik a mezőgazdasági termelők és a földkezelők számára, hogy közös megoldásokat találjanak, és stratégiákat építsenek ki a változással való megbirkózás érdekében. Ezen túlmenően az elkötelezettség fenntartásához az is fontos, hogy a mezőgazdasági termelőkben alakuljon ki a tulajdonosi érzés az adott csoport vagy szervezet iránt.

A kötelékkapcsolatok befelé mutató és védelmező jellegűek. Egy szövetkezetben ezek a kapcsolatok defenzív vállalati stratégiákká alakíthatók. A szövetkezetek az egyéni gazdálkodók arra irányuló kísérleteiként jelenhetnek meg, hogy versengő piacok hiányában javítsák gazdasági helyzetüket. A defenzív szövetkezetek a piaci hiányosságokat orvosolják az olyan szűk piacokon, ahol kevés a vevő és az eladó. A kistermelők távoli területeken szétszórta, töredezett, távoli területeken elszórt többletet termelnek. Alacsony volumenű kis léptékű tranzakciók sorát bonyolítják le, amelyek tranzakciónként magas állandó költségekkel járnak. A beszerzések és eladások megfelelő csoportosításával a helyi szövetkezet lehetőséget kínálhat az egyes mezőgazdasági termelőknek arra, hogy a tranzakciós költségek csökkentésével javítsanak pozíciójukon.

A kötődésen alapuló társadalmi tőke azonban egyes esetekben kirekesztéshez is vezethet. A helyi szervezetek gyakran hagyományos falusi kötelek, vagy nem, korosztály, és különböző státuszjellemzők alapján jönnek létre; ezek a kötődések túlságosan „szorosak”; képesek ellenállni a változásnak. Ezért fokozatos nyitásra van szükség ahhoz, hogy modern szervezetekké alakulhassanak, és különféle kapcsolatok kiépítése révén nyithassanak a külvilágra.

Ezen túlmenően, a kötelékkapcsolatok személyközi viszonyokon alapulnak. A szövetkezetek és más szervezetek is kielégítik az új tagok új szükségleteit, és fokozatosan túl nagyra nőhetnek, túllépve a kötelékkapcsolatok kapcsolatokra jellemző optimális mértéket. Amint azt Mancur Olson megjegyezte, a csoport tagjainak ösztönzése csökken a csoport méretének növekedésével; a nagy csoportok kevésbé képesek közös érdekükben fellépni, mint a kisebbek (Olson M., 1965). Amikor a szövetkezetek mérete meghalad egy bizonyos szintet, a társas nyomásgyakorlás útján érvényesített társadalmi ellenőrzés hatástalanná válik.

Ezért a kizárólag kötelékkapcsolatok által korlátozott kollektív cselekvés nem biztosít megfelelő hozzáférést a kistermelők teljes gazdasági integrációjának biztosításához szükséges források összességéhez.

Mik az „összekötő” vagy „áthidaló” („bonding relations”)?

Az áthidaló társadalmi tőke hasonló szervezetek közötti partnerségi kapcsolatokra utal (csoporton belüli kapcsolatok). Ez utóbbiak olyan horizontális kapcsolatok, amelyek összekötik a mezőgazdasági termelők és a földkezelő csoportokat, hogy nagyobb szervezeteket hozzanak létre mezőgazdasági termelők vagy dolgozók szakszervezetei, szövetségei és hálózatai formájában. A szakszervezetekben és szövetségekben a tagszervezetek megosztják döntéshozatali hatáskörük egy részét; a lazább hálózatokban minden szervezet megtartja teljes autonómiáját.

A hatékonyság elengedhetetlen ahhoz, hogy egy mezőgazdasági termelői szervezetet a nemzeti és globális piacokon pozicionáljanak. Növekedésre van szükség a piaci erő és a méretgazdaság biztosításához szükséges kritikus méret eléréséhez. Ugyanakkor a növekedés azt jelenti, hogy a szervezet új tagokkal bővül, és bővíti a termékek és szolgáltatások kínálatát is. Ha a szervezetek a növekvő méretgazdaságosság (alacsonyabb költségek) és megnövekedett tárgyalási potenciál (magnövekedett jövedelem) kiaknázásának reményében a hatékonyságra összpontosítanak, a növekedés pozitív hatásai

ellensúlyozhatják a tagok közötti kötelékkapcsolatok fokozatos eróziójának negatív hatásait, egyfajta választ kínálva az ún. méret-dilemmára.

A sikeres gazdaszervezetek az idő előrehaladtával növekedésnek indulnak, ami mind több mezőgazdasági termelő számára teszi lehetővé, hogy jobb körülmények között több termékhez és szolgáltatáshoz jusson. De a nagy szövetkezeti szervezetekben az egyes tagok már nem ismerik egymást személyesen; nincsenek gyakori, rendszeres személyes találkozók. A tagok között egyre nehezebb a kommunikáció. A szövetkezet már nem egy közös identitáson alapuló affinitási csoport. A tagok nem szembesülnek társaik rosszallásával, ha nem tesznek erőfeszítéseket a szövetkezet célja érdekében. A szövetkezeti növekedéssel a kötelékkapcsolatok általában gyengülnek. A növekedéssel a szövetkezeti élet egyre összetettebbé válik; a kötődésen alapuló társadalmi tőke kisméretű szervezetekben még jól működő ösztönző erejének csökkenéséhez vezethet.

Az „összekötő” vagy „áthidaló” kapcsolatok előnyei

A hasonló szervezeteket nagyobb szervezetekké alakító, „összekötő” vagy „áthidaló” kapcsolatok fejlesztése érdemi szervezeti innovációnak tekinthető, amely a nemzeti és globális értékláncokba való hatékony beilleszkedést szolgálja. Közös fejleszthetik versenyképességüket és a tagok részvételét. Az „összekötő” vagy „áthidaló” kapcsolatok révén a különböző szervezetek gazdálkodói képesek egyesíteni eszközeiket és kompetenciáikat a piaci akadályok leküzdése érdekében a nagyobb piaci részesedések ellenőrzésével és a jobb minőségű információkhoz való hozzáféréssel. Az erősebb tárgyalási pozíció viszont kedvezőbb tranzakciós feltételeket és megnövekedett befolyást jelent más szereplőkre.

Az áthidaló társadalmi tőke legnagyobb hozadéka, hogy olyan kritikus méret elérését teszi lehetővé, amelynek révén a szervezetek hatékonyan versenyezhetnek a nemzeti és globális piacokon. Például az egyéni értékesítések összevonásával a szövetkezetek növelik a tranzakciók mértékét, és elérhetik a kritikus léptéket. A csoportos tranzakciók jelentős méretgazdaságosságot biztosítanak az egyéni ügyletekhez képest. Ez utóbbiak összevonása lehetővé teszi a vevők számára, hogy közvetítők nélkül jussanak nagy mennyiségű termékhez; gondoskodik az ellátási források biztonságáról, és megkönnyíti a termékek egységességének ellenőrzését és a minőségbiztosítási eljárásokat. Az „összekötő” vagy „áthidaló” kapcsolatok lehetővé teszik új eszközök közösségi megosztását is (például: közös feldolgozóüzem használatát, közös márkanev alatt folytatott forgalmazás és marketing-tevékenységeket), továbbá kompetenciák és erőforrások megosztását a piaci nyomás elleni védekezésékként, valamint általánosságban lehetővé teszik a magánvállalatokkal folytatott sikeres piaci versengést. Ezeket az „összekötő” vagy „áthidaló” kapcsolatokat additív szövetségekként definiálják (Filippi, Maryline; Triboulet, Pierre, 2011): a szövetkezetek azonos típusú erőforrásait mozgósítják a kritikus méret elérése érdekében.

Ezen szövetségeken túl a gazdálkodói szervezetek számos speciális testületet hozhatnak létre, amelyek új eszközöket és sajátos kompetenciákat biztosítanak tagjaik számára. Ezen kiegészítő szövetségek (Filippi, Maryline; Triboulet, Pierre, 2011) célja, hogy új versenyelőnyt teremtsenek például a helyi nem kormányzati szervezetekkel folytatott partnerség révén a kutatási és kiterjesztési szolgáltatásokhoz való hozzáférés érdekében,

vagy nemzetközi civil szervezetekkel folytatott együttműködés révén az új piacokra, például a méltányos kereskedelem – fair trade – és az ökológiai termékek piacára történő belépés érdekében. Az „összekötő” vagy „áthidaló” kapcsolatok olyan új erőforrásokat és lehetőségeket tesznek hozzáférhetővé, amelyek a mezőgazdasági termelők elkülönült szerveződő szövetkezeteiben nem állnak rendelkezésre.

Az „összekötő” vagy „áthidaló” kapcsolatok létrejöttével az egyes szervezetek továbbra is megtarthatják döntéshozatali erejük jelentős részét. Ezért képesek fenntartani az erős helyi dinamikát – a kötelékkapcsolatokat – azt a szellemet, amely a helyi szervezeteket vezérli: „arra ösztönözhetik őket, hogy felhasználják társadalmi ösztönzőiket annak érdekében, hogy az egyes kis csoportokhoz tartozó egyének hozzájáruljanak az egész csoport kollektív céljának eléréséhez” (Olson, 1965, p. 63). Ezért az „összekötő” vagy „áthidaló” kapcsolatok fejlesztése – a szervezeten belüli szövetségek és hálózatok létrehozása – a mezőgazdasági termelők szövetkezeteinek helyi beágyazottságát kamatoztatni képes szoros kötelékkapcsolatok megőrzésének kiemelkedő módját jelentik, miközben kiaknázzák a költségek csökkentésével, valamint a piaci pozíciók javulásával járó, növekvő méretgazdaságossági előnyöket is.

Összefoglalva, a piac nyomása arra kényszeríti a mezőgazdasági termelők szervezeteit, hogy növeljék versenyképességüket. A kapcsolatok sűrű hálózatára épülő áthidaló társadalmi tőke érdekes megoldást kínál a méretdilemmára. A szövetségekben, partnerségekben vagy hálózatokban a szervezetek egyesíthetik és koordinálhatják a megosztott eszközök, erőforrások és kompetenciák használatát. Az áthidaló társadalmi tőkére épülő szövetségek tehát minden mezőgazdasági termelői szervezet számára rugalmas lehetőséget kínálnak a versenyképesség biztosítására a globális piacokon, miközben fenntartják a tagjaikkal fennálló kötelékeken alapuló erős identitást.

Mik az összekapcsoló kapcsolatok („linking relations”)?

Az összekapcsoló kapcsolatok olyan vertikális kapcsolatok, amelyek a gazdasági vagy politikai színtérhez tartozó befolyásos szereplőkkel, például magánvállalatokkal vagy kormányokkal alakíthatók ki.

A gazdasági szereplőkkel kialakított szoros kapcsolatok révén a mezőgazdasági termelők és a földkezelők nemzeti és nemzetközi piacokhoz férhetnek hozzá. Az erősebb tárgyalási pozíció viszont kedvezőbb tranzakciós feltételeket és megnövekedett befolyást jelent más szereplőkre.

A politikai döntéshozókkal kialakított összekapcsoló kapcsolatok a szervezetük virágzását és fenntartható fejlődését lehetővé tevő támogató környezet és feltételek megteremtésében segítik a szereplőket. A siker érdekében a mezőgazdasági termelők, a földkezelők, a piaci szereplők és a politikai döntéshozók közötti kapcsolatokból pozitív összegű játszmának kell kirajzolódnia, amelyben minden partner beleegyezik abba, hogy együttműködik közös érdekeik előmozdítása, a nyereség elérése és növelése, valamint a haszon és a kockázatok megosztása érdekében.

Az összekapcsoló társadalmi tőke előnyei

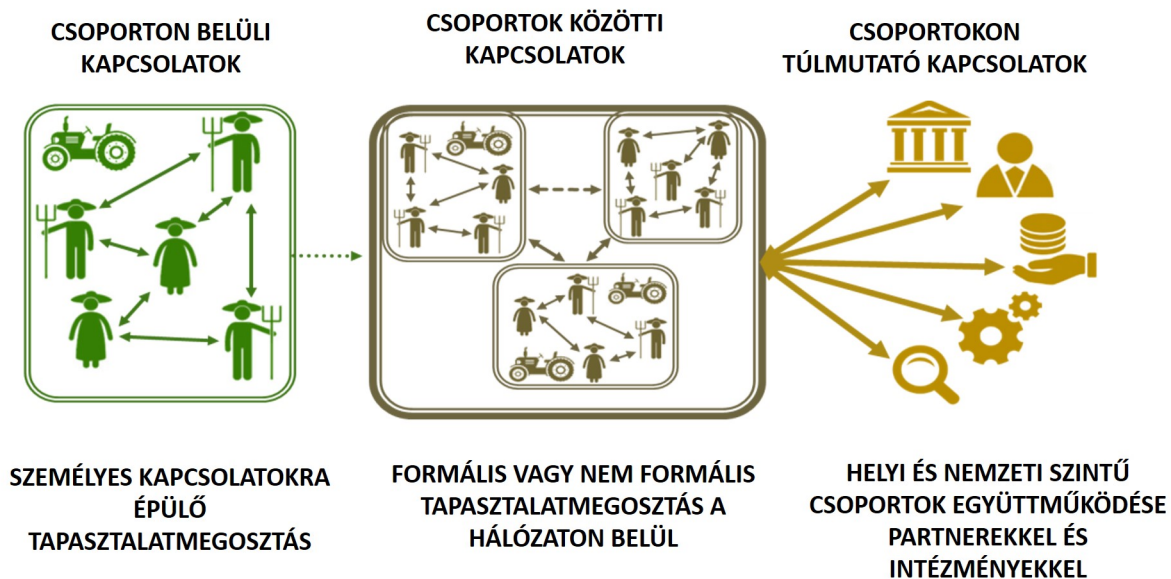
Az összekapcsoló társadalmi tőke potenciálisan tőkeáttételként működhet; segít egy szervezetnek „előrébb jutni”. Javíthatja az egyes csoportok esélyét arra, hogy bekapcsolódjanak a gazdaság vérkeringésébe, mivel fokozza a kereskedelmi kapcsolatokban és tevékenységekben való részvétel képességét, valamint az új lehetőségekhez való hozzáférést. Egy olyan társadalomban, amelyben a társadalmi bizalom alacsony, a vidéki piacokon a kistermelők, illetve a termelési-értékesítési láncban feljebb és lejjebb elhelyezkedő magánszereplők számára nincs elegendő ösztönző erő a piacra való belépéshez: az ugyanis túl kockázatos és túl költséges volna.

Szervezeteik közvetítésével az összekapcsoló társadalmi tőke előnyös piaci lehetőségeket biztosít a mezőgazdasági termelők számára. Gazdasági lehetőségeket nyit meg a kevésbé erős vagy kirekesztett mezőgazdasági termelők csoportjaihoz tartozók számára. Hatékonysága azonban attól függ, hogy egy szervezet képes-e kiegyensúlyozott kapcsolatokat kialakítani, fenntartani és ápolni olyan erős szereplőkkel, mint a kormányok (tárgyalási hatalom) és a gazdasági szereplők (piaci erő).

Bizalom hiányában sem a mezőgazdasági termelők, sem a magánszereplők nem kötnek kereskedelmi ügyletet. Egyrészt elmondható, hogy a tagok magánvállalkozókkal kötött szerződéseinek érvényesítésével a gazdálkodók szövetkezetbe szerveződése garantálja a biztos ellátást mind mennyiségi, mind minőségi szempontból, erősíti a jó hírnevet, és kellő garanciát nyújt a magánszereplők számára a nyereséges ügyletekhez. Másrészt a piaci erő kiegyensúlyozásával a szövetkezetek nyereséges tranzakciókat tudnak biztosítani a kistermelők számára. A termelési-értékesítési láncban feljebb és lejjebb lévő magánszereplők és a szövetkezet közötti gazdasági műveletekben verseny folyik a hozzáadott érték felosztásáért. A kistermelők számára nyújtott előnyök biztosítása érdekében a szervezet megfelelő ösztönzőket hozhat játékba. A szövetkezeteiken belüli mezőgazdasági termelők döntéseik (csoportos értékesítések és beszerzések) együttes kommunikációja és összehangolása révén kedvező piaci feltételeket teremtenek. Ennek során a szövetkezetek javítják a kistermelők alkuerejét, csökkentik tranzakciós költségeiket, kölcsönössé teszik kockázataikat, és bizalmat teremtenek a termelési-értékesítési láncban feljebb/lejjebb lévő gazdasági szereplőkben.

A gazdasági szereplőkkel kialakított szoros kapcsolatok révén a mezőgazdasági termelők és a földkezelők nemzeti és nemzetközi piacokhoz férhetnek hozzá. A politikai döntéshozókkal kialakított összekapcsoló kapcsolatok a szervezetük virágzását és fenntartható fejlődését lehetővé tevő támogató környezet és feltételek megteremtésében segítik a szereplőket. A siker érdekében a mezőgazdasági termelők, a piaci szereplők és a politikai döntéshozók közötti kapcsolatokról pozitív összegű játszmának kell kirajzolódnia, amelyben minden partner beleegyezik abba, hogy együttműködik közös érdekeik előmozdítása, a nyereség elérése és növelése, valamint a haszon és a kockázatok megosztása érdekében. Az alábbi ábra vizuálisan érzékelteti a három összefüggő kapcsolattípust, amelyek szoros kölcsönhatásban állnak egymással, és növelik az egyes kapcsolatok előnyeit.

A KÖTŐDÉS, ÁTHIDALÁS, ÉS ÖSSZEKAPCSOLÁS ELMÉLETI KERETE



Az egyes kapcsolattípusok fejlődése gyakran függ a másik kettőtől; ugyanakkor evolúciós útjuk sem nem lineáris, sem nem automatikus, sem nem szekvenciális. Mindez egy tudatos folyamat révén történik, amelynek során a gazdálkodók és a földkezelők válnak önnön fejlődésük fő motorjává. Ebben segítségükre lehet

- az önbizalom és az egyének közötti bizalom kiépítése;
- a helyzet és az előttük álló problémák közös értelmezése, valamint a közös jövőkép és cselekvési tervek kidolgozásában való együttes részvétel;
- a kisüzemi gazdálkodók piacra jutásának és tárgyalási erejének növelése más gazdasági és politikai szereplőkkel szemben.

Ez az a három irány, amelyek mentén a képzési program létrejött, és a témákat kiválasztottuk. A szerző saját maga döntött arról, hogy az egyes kapcsolattípusokhoz mely témákat rendelje hozzá. E döntésben a társadalmi tőke elméletével és gyakorlatával kapcsolatos megfontolásokra, valamint a csoportdinamika és a részvételi módszertanok alkalmazásának szempontjaira volt tekintettel.

A módszertan alkalmazásának lehetőségei

A Tanulási Útmutató tartalma modulárisan használható: egyrészt a gazdálkodói szervezet vagy csoport igényeitől függően (belső kapacitások / szervezeten belüli kapcsolatok / külkapcsolatok kiépítésének szükségessége), másrészt a résztvevők különféle témákban/témák iránt tanúsított jártasságától/érdeklődésétől függően (pl. vezetés és menedzsment, cselekvési tervek kidolgozása, párbeszéd és érdekképviselet stb.), végül a képzéshez rendelkezésre álló idő mennyiségétől függően (1-5 teljes képzési nap).

3. A képzés szerkezete

A képzést érdemes egy öt napos képzési esemény formájában megszervezni, amely a kötődéssel, áthidalással és összekapcsolással kapcsolatban javasolt témák teljes spektrumát lefedi. 16 szekcióból áll (valamint egy üdvözlő-megnyitó és egy lezáró szakaszból). Két napot szenteltünk a kötelékkapcsolatoknak, két napot az összekötő vagy áthidaló kapcsolatok fejlesztésének és egy teljes napot az összekapcsolás témakörének. A összekapcsoló kapcsolatokra szánt időkeret két napra is kiterjeszhető, mivel a kommunikáció és a hálózatépítés releváns témakörei az összekapcsolás fejlesztése szempontjából sem érdektelenek. Az igényektől és érdeklődési köröktől függően a javasolt öt nap egy, két, három vagy négy napra csökkenthető¹¹.

Az alábbi 1. táblázat bemutatja a javasolt 5 napos képzési ütemtervet, amelyben az összes téma az alábbi felépítésben szerepel:

1. Nap	2. Nap	3. Nap	4. Nap	5. Nap
Kapcsolódás: Belső kapacitások építése	Kapcsolódás: Belső kapacitások építése	Kapcsolódás és hidak építése: Szervezetek közötti kapcsolatok építése	Kapcsolódás és hidak építése: Szervezetek közötti kapcsolatok építése	Összekapcsolás: Kapcsolatok építése külső szereplőkkel
Bevezetés és ismerkedés	5. Szekció: A megosztott vezetés és méltányosság elve	FÓKUSZBAN A FOLYAMATOK	12. Szekció: Stratégia és akcióterv kidolgozása	15. Szekció: Párbeszéd és érdekképviselés
1. Szekció: Csoportok és szervezetek mint komplex rendszerek		9. Szekció: A szervezeti teljesítmény részvételi értékelése		
FÓKUSZBAN AZ EMBEREK	6. Szekció: Konfliktuskezelés	10. Szekció: Teljesítmény értékelési kérdőív	FÓKUSZBAN A FOLYAMATOK	16. Szekció: Tárgyalástechnika
2. Szekció: Önbizalom	FÓKUSZBAN A CÉLOK		13. Szekció: Kommunikáció	
3. Szekció: Menedzsment és vezetés	7. Szekció: Szövetkezetek alapelvei és értékei	11. Szekció: Tanácsadási szolgáltatások gazdák részére	14. Szekció: Hálózatok építése és partnerségek	ZÁRÁS
4. Szekció: Vezetői stílusok	8. Szekció: Közös jövőkép építése			

1. táblázat: képzési ütemterv

A trénerképzés teljes programja lehetővé teszi a résztvevők számára, hogy...:

- a szervezetről, mint egy komplex rendszerről gondolkodjanak, egyensúlyt teremtve az emberek, a célok és a csoportos folyamatok között (kötődés)
- olyan konkrét eszközöket azonosítsanak, amelyek a legkülönbözőbb helyzetekben is erősíthetik a bizalmat (kötődés)
- olyan tudásra és készségekre tegyenek szert, amelyek révén társaik hatékony vezetőivé válhatnak a szervezetben (kötődés)

¹¹ Az 1. és a 2. melléklet példákat mutat a modularitásra, ideértve a „Teljesítmény, méltányosság és tárgyalások a gazdálkodó szervezetek számára” négynapos képzést, amelyet Spanyolországban, Cordobában, 2018. szeptember 26–29-én valósítottak meg, és a kétnapos képzést Coventry-ben, Egyesült Királyság, 2019. február 6–8.

- megtanulják, milyen szerepet játszik a szervezeti átalakításban a konfliktus, és konfliktuskezelési stratégiákat azonosítanak (kötődés)
- reflektáljanak a mezőgazdasági termelők szervezeteinek értékeire és alapelveire (kötődés)
- jobban felismerjék a nemek közötti egyenlőség és a nők társadalmi szerepvállalásának fontosságát (kötődés és áthidalás)
- elgondolkodjanak a közös jövőkép kialakításának fontosságáról (kötődés)
- elemezzék a szervezeti teljesítményt, és azonosítsák az erősségeket és gyengeségeket a küldetés fényében (kötődés és áthidalás)
- stratégiákat dolgozzanak ki a teljesítmény, az egyenlőség és a szervezetrányítás erősítésére (kötődés és áthidalás)
- cselekvési tervet dolgozzanak ki a következő 12 hónapra vonatkozóan (kötődés és áthidalás)
- megismerjék és megtárgyalják a mezőgazdasági tanácsadók, illetve a mezőgazdasági hálózatok szerepét (áthidalás)
- átgondolják a kommunikáció fontosságát, valamint az üzenetek megfogalmazásának és hatékony célba juttatásának módszereit (áthidalás és összekapcsolás)
- reflektáljanak a kormányzati partnerekkel és a mezőgazdasági termelői szervezetekkel folytatott konstruktív párbeszéd jellegére és elemeire (áthidalás és összekapcsolás)
- azonosítsák a különböző egyeztetési stratégiákat és stílusokat (összekapcsolás).

4. A képzés előkészítése

A képzési helyzetek nagymértékben eltérnek; ezért a jelen útmutatóban szereplő anyagokat és javaslatokat érdemes iránymutatásként kezelni, amely megkönnyítheti a sikeres képzés megtartását. A facilitátor tapasztalatainak mélysége, a résztvevők tudása és képzettsége, valamint a képzési környezet mind olyan tényezők, amelyeket figyelembe kell venni a műhelymunka megtervezésekor. A jelen útmutatóban vázolt képzési foglalkozást öt napos időtartamra tervezték. A képzésre való felkészülésnek számos lépése van:

1. az igények felmérése
2. a résztvevők kiválasztása
3. az oktatócsapat felállítása
4. képzési helyszín kiválasztása, a terem berendezésének meghatározása
5. képzési anyagok és eszközök előkészítése.

A képzés szervezőinek körülbelül 2 hónappal a képzés előtt meg kell kezdeniük az előkészületeket, különösen akkor, ha az anyagot le kell fordítani a helyi nyelvekre, illetve a példákat a helyi viszonyokra. A képzési műhelyre való felkészüléshez általában szükséges idő mellett érdemes figyelembe azt is, hogy a javasolt módszertan teljes körű feldolgozása, a tanulási útmutatóval és alkalmazásmódjával történő megismerkedés extra felkészülési időt igényel. Emellett vannak egyéb kulcsfontosságú tényezők is, amelyek hatással lehetnek a szükséges időre, nevezetesen:

- Mennyire jól ismeri a facilitátor a tárgyalt témákat (teljesítmény, méltányosság, szervezetrányítás, menedzsment, tárgyalás stb.)?
- Mennyire kell a képzési anyagot a helyi viszonyokhoz igazítani, és mennyi időre lesz szükség a releváns példák azonosításához?
- A képzési anyag helyi nyelvre/nyelvekre fordítása, ha szükséges.

Az előkészítés megkezdése előtt ezeket az elemeket körültekintően kell értékelni, hogy reális képet alkothassunk a képzés megfelelő előkészítéséhez és lebonyolításához szükséges munka és idő mennyiségéről.

Az igények felmérése.¹²

A környezet, amelyben a mezőgazdasági termelők szervezetei működnek, folyamatosan fejlődik, ami új készségek elsajátítását teszi szükségessé. Ugyanakkor nem minden szervezeti probléma oldható meg képzés útján. Fontos elvégezni a szervezet kezdeti önértékelését annak meghatározására, hogy milyen változásokra van szükség, és a szükséges változás mennyire érhető el képzés útján. Ha képzés a megoldás, akkor a képzés szervezőjének vagy a facilitátornak minden szükséges erőfeszítést meg kell tennie a szervezet tagjainak bevonására. Egy kis szervezetben ez az összes tag bevonását jelentheti. Egy bizonyos méret fölött azonban ez már nem járható. Ebben az esetben a szükségletek felmérését munkacsoportok végezhetik az irányító bizottságok tagjai vagy igazgatósági tagok körében. Minél több tag vesz részt a képzési igények önmeghatározásában, annál inkább elkötelezettek lesznek szervezetük közös célkitűzései mellett.

A résztvevők kiválasztása

A képzési terv integritásának megőrzése érdekében legalább 10, de legfeljebb 30 résztvevő ajánlott. Kiválasztásuk tekintetében ajánlott a következőket figyelembe venni:

- földrajzi eloszlás
- Vegyük figyelembe a nemek és az életkor közötti egyensúlyt a résztvevők között, hogy férfiak, nők, és fiatalok egyaránt részt vehessenek a képzésen, és élvezhessék annak előnyeit. Különös figyelmet kell fordítani a részvételi képzés megtervezésére azokban az országokban, ahol a nők nem nyilváníthatnak véleményt a férfiakkal folytatott találkozókra, és szükség lehet külön vitacsoportok megszervezésére.
- erős motiváció a tudás és készségek megszerzésében és terjesztésében
- a témában szerzett gyakorlati jártasság
- lehetséges multiplikátor hatás azon a területen/közösségben, ahol a résztvevő él

Ha a képzésben különböző gazdálkodói szervezetek tagjai vesznek részt, akkor érdemes lehet különböző ágazatokban dolgozó, vagy eltérő növényfajták termesztésével foglalkozó szakembereket elhívni, annak érdekében, hogy a különböző területeken szerzett tapasztalatok szervezetek közti cseréje a lehető leggyümölcsözőbb legyen.

¹² A kontextus és a tanulási igények értékeléséhez lásd a FAO 3. sz. tanulási modulját a hatékony kapacitásfejlesztéshez szükséges helyes gyakorlatokról (2013).

A tréner és a tréner szerepe

A képzés céljától vagy időtartamától függően jóval a képzés előtt érdemes lehet egy oktatókból álló csapatot felállítani. Ideális esetben a csapatot be kell vonni a folyamatba: az előkészítő lépésekbe, a képzés végrehajtásába, valamint a képzést követő nyomon követési és értékelési tevékenységekbe. A képzés időtartamától függően ajánlatos lehet két facilitátorral¹³ levezetni a képzést, akik felváltva vezetik és támogatják a facilitációt. A támogató személyzet fontos szerepet játszik a képzési anyagok előkészítésében, a dokumentumok fénymásolásában és a facilitátor(ok) támogatásában a képzés során. Javasoljuk, hogy a támogató személyzet a képzés megkezdése előtt legalább három napig teljes munkaidőben legyen elérhető. Ezenkívül egy személyt kell kijelölni dokumentációra, jegyzetek készítésére és fényképek készítésére a képzés során, valamint a képzési jelentés elkészítéséhez.

Erősen ajánlott, hogy az oktató vagy a képzési csapat a szervezettel együttműködésben tekintse át ezt a tanulási útmutatót a képzés előtt annak érdekében, hogy mindenre kiterjedő, közös kép alakulhasson ki bennük az egyes szekciók módszertanáról, anyagairól és hátteréről. Az oktatónak vagy a képző csoportnak felelősséget kell vállalnia a képzést megelőző előkészítő munkálatokért; előzetesen meg kell határoznia az egyes ülések szerepét és felelősségét. Az oktató vagy képzőcsapat készítsen egy listát az előre elkészítendő anyagokról, illetve a különböző feladatokról, felelősségi körökről és az időzítésről. Emellett az is rendkívül fontos, hogy a képzést megelőzően szánjanak egy napot a próbára. Az egyes szekciók megbeszélése és gyakorlása életet lehel az útmutatóba, segít a trénernek vagy a kiképző csapatnak átgondolni a folyamatot, és biztosítani, hogy minden anyag a helyén legyen. Az oktatónak vagy az oktatócsapatnak időt kell adni arra is, hogy megemésztessék a szekciók szakmai hátterével, valamint a facilitálással kapcsolatos információkat.

A tréner/oktató szerepe¹⁴

A tréner vagy oktató csapat három különböző szerepet tölt be. Fel kell lépniük:

- facilitátor szerepkörben
- mobilizáló szerepkörben
- erőforrásgazda szerepkörben

Facilitátorként a tréner semleges marad a tanulási esemény tartalmával kapcsolatban, és a meghozott döntések tekintetében egyik vagy másik irányba sem elfogult. Segít a csoportnak abban, hogy felfedezzék a kreatív és együttműködő munkában rejlő lehetőségeket. A vita és a döntéshozatal folyamatával foglalkozik. A facilitátor felelőssége:

- a résztvevők számára kényelmes és nyugodt körülményeket teremt;
- irányítja a megbeszéléseket és bevezeti az üléseket;
- összesíti az elhangzottakat;

13 Azokban az országokban, ahol a helyi normák nem teszik lehetővé egyes nemű csoportok létrehozását, fontos gondoskodni egy-egy férfi és női facilitátor jelenlétéről a különböző csoportok vezetéséhez.

14 E szakasz szövege a FAO Mezőgazdasági Szövetkezetek Fejlesztése. c anyagának felhasználásával készült. Oktatói kézikönyv (1998); FAO Helyes tanulási gyakorlatok kapacitásfejlesztéshez -LM3 (2013).

- elismerését fejezi ki, amikor a résztvevők megosztják a többiekkel véleményüket és nézeteiket;
- biztosítja a csoportban a megfelelő minőségű kommunikáció megőrzését. Fontos, hogy mindenkit arra kérjünk, és arra biztassunk, hogy hallgassa meg a többieket, de maga is vegyen részt a párbeszédben. Ez különösen olyan kontextusokban lehet fontos, ahol bizonyos résztvevők hagyományosan nem szólalhattak fel hasonló találkozókra (például nők, vagy fiatalok esetében).
- gondosan odafigyel arra, hogyan reagálnak egymásra a résztvevők;
- motiválja a cselekvést;
- kérdéseket tesz fel;
- figyelmes hallgató, amikor arra van szükség.

A facilitátornak rá kell vennie a résztvevőket, hogy megosszák tapasztalataikat, és megoldásokat keressenek a problémáikra. Segítenie kell a csoport tagjait abban, hogy magabiztosabban váljanak a képzésben felvetett témákkal és kérdésekkel kapcsolatban.

Mobilizáló szerepben a tréner feladata, hogy növelje a résztvevők érdeklődését, és segítsen nekik a problémák azonosításában és új megoldások megtalálásában. Ha a folyamat elakad, segítenie kell a csoportnak, hogy ezt a helyzetet konstruktív módon kezeljék. Ha például egy bizonyos felvetett témában nem alakul ki konszenzus, a kérdést „parkoltathatják” – a csoport ilyenkor elismeri, hogy nem sikerült konszenzust kialakítani, amit a képzési jelentésben is rögzíteni kell későbbi hivatkozási vagy nyilvántartási célokra.

Erőforrás-gazdaként a tréner tájékoztatással és különböző tartalmak megosztásával támogatja a csoportot meghatározott témákkal kapcsolatban, annak érdekében, hogy így lehetőséget teremtsen a tudásszerzésre, valamint keretet adjon a vitának. Emellett kompenzálnia kell a közönség különböző tagjai közötti tudásbeli eltéréseket, és gondoskodnia kell arról, hogy az előadott anyag mindenki számára érthető és befogadható legyen: egy szervezeti képzés során magasan képzett vezető, halász vagy mezőgazdasági termelő egyaránt előfordulhat.

A képzési esemény során minden szerepre szükség van. Például az ülés kezdetén a tréner tartalmat ad át (**erőforrás-gazda**), de amint a résztvevők kezdenek feloldódni egymással szemben, és erősödik a csoportkohézió, a tréner **facilitátor üzemmódra** válthat, lehetőséget kínálva a csoportnak, hogy saját maguk tartsák kézben a tudás megosztásának folyamatát. A szekció végének közeledtével a tréner ugyanakkor mozgósíthatja és összpontosíthatja a figyelmet, kiemelve a legfontosabb tanulási pontokat, és arra ösztönözve a csoportot, hogy a cselekvést követően most adjanak teret a reflexiónak (**mobilizáló szerepkör**).

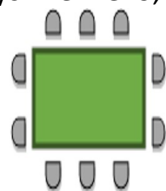
Képzési helyszín kiválasztása, a terem berendezésének meghatározása

A megfelelő helyszín kiválasztása és a helyszíni elemek, eszközök elrendezése fontos szerepet játszik a képzési műhelymunka zökkenőmentes lebonyolításában.

A helyszín földrajzi elhelyezkedése, valamint az adott fizikai tér, mint például a terem mérete és elrendezése jelentősen befolyásolhatja a képzés eredményét. Fontos, hogy a képzési helyszínek rendelkeznie kell egy olyan nagy teremmel, ahol a résztvevők

helyváltoztatás közben is kényelmesen elérhetnek. Ideális esetben a terem kapacitása mintegy kétszerese a résztvevők számának (pl. egy 20 résztvevős workshop esetén érdemes egy 40 főt befogadni képes helyszínnel számolnunk). Fontos az is, hogy ne legyen akadálya a székek könnyű mozgathatóságának és az alább bemutatott módon történő elrendezésének. A részvételi megbeszélések és elemzések ideális felállásai a tárgyalóterem, a szigetek, a kabaré és az „U”-alak.

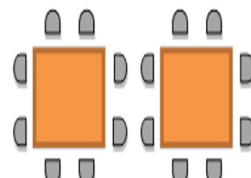
Fontos, hogy a rendezvény előtt ellenőrizzük az összes berendezés állapotát: ne forduljon elő, hogy egy zajos légkondicionálótól nem halljuk egymás hangját, és ne vágjunk neki a napnak a helyszínen lévő, ám nem megbízhatóan működő mikrofonokkal.



Tárgyaló



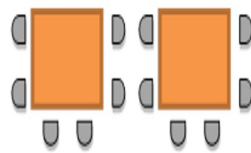
Színház



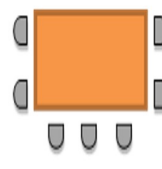
Szigetek



Osztályterem



Kabaré



U- alakú asztal

Legyen a helyszínen egy kisebb asztal az LCD-projektor számára, kivéve, ha a terem beépített projektorral rendelkezik. A facilitátor és a trénercsapat ideális esetben az „U”-alakba rendeződött résztvevők között, vagy egy a közelükben felállított asztalkánál foglal helyet. Amennyiben erre nincs mód, akkor is kerüljük el azt a felállást, amelyben a facilitátor a résztvevőkkel szemben, egy méretes íróasztal mögött helyezkedik el. Ideális esetben a helyszínen nagyméretű filccel, vagy krétával teleírható táblák is találhatóak. Amennyiben nem állnak rendelkezésre táblák, fontos, hogy legyen elegendő szabad falfelület, amelyre különböző anyagokat, így például flipchart papírlapokat lehet rögzíteni. A nagy helyiség mellett ideális, ha vannak olyan terek, ahol egyszerre 3 vagy 4 kisebb, körülbelül 5–6 fős csoport külön-külön is csoportmunkát folytathat. Másik lehetőségként több szobára is szükség lehet.

A késések elkerülése érdekében a frissítőket és az ételeket egy közeli étteremben kell felszolgálni vagy a helyszínre szállítani, a képzési ütemtervnek megfelelően.

Képzési anyagok előkészítése

A részvételen és tapasztalati tanuláson alapuló képzések bonyolultabb logisztikai feladványt jelentenek, mint a hagyományos tanfolyamok. Minden egyes üléshez különböző anyagokra van szükség, és már az előkészületek során egy sor logisztikai kihívásnak is meg kell felelni:

Az anyagok adaptálása és előkészítése

Tekintsük át a szekciókhoz kapcsolódó anyagokat, igazítsuk azokat a képzési kontextushoz, és döntsünk arról, hogy mely anyagokat kell papíralapú nyomtatott verzióban a résztvevőknek kiosztani. Szükség lehet a helyi nyelvre történő fordításra, ha azok nem olyan nyelven íródtak, amelyet a résztvevők jól ismernek. Győződjünk meg róla, hogy minden résztvevő számára elegendő példány áll rendelkezésre, valamint arról, hogy az anyagok előzetesen sokszorosított, majd letűzött formában egy olyan helyre kerülnek, ahol az adott szekció igényei szerint megfelelő időben könnyedén hozzáférhetünk ezekhez. Lehetőleg ne próbáljunk meg egyszerre minden anyagot kiadni.

Küldjük el a résztvevőknek a napirendet és a szervezeti teljesítményre vonatkozó kérdőívet

Egy hónappal az esemény előtt az oktatónak meg kell küldenie a résztvevőknek az esemény napirendjét (vagy legalább a workshop során lefedett célkitűzések és témák listáját). Ha a szervezeti teljesítmény témája szerepel a képzésben, akkor el kell küldeni nekik a teljesítményértékelési kérdőívet, amelyben felkérjük a résztvevőket, hogy töltsék azt ki a saját szervezetük teljesítményéről alkotott tapasztalataik alapján, és egy meghatározott időpontig küldjék vissza. Az oktató ezután elemezni tudja az adatokat és bemutatja azokat a műhely során a 10. szekció részeként.

Anyagok vásárlása ellenőrzőlista alapján

Fontos, hogy előzetesen, kellő gonddal vásároljuk meg az anyagokat, különösen akkor, ha helyszínen messze esik a boltoktól. Az ellenőrzőlistát igazítsuk ki a helyi anyagokkal; nyomtassuk ki; a bevásárlást végző személy vigye magával a listát! Mivel a képzés csoportos gyakorlatokat foglal magában, kártyák és nagy papírlapok felhasználásával, sok anyagra lehet szükség, ezért mindig érdemes egy kicsit „fölé lőni”, ha a résztvevők száma bizonytalan. Ha azonban sok nyomtatott anyagra van szükség, érdemes kétoldalú nyomtatásról gondoskodni, egy oldalra több diát sűríteni, a dokumentumok nyomtatása során nem túl nagy betűtípusokat alkalmazni, és törekedjünk arra is, hogy nyomtatott példányok helyett elektronikus verziókat használjunk.

Érdemes időt hagyni és helyet biztosítani az anyagok előkészítéséhez

Ha a képzési eszközök között nagyméretű plakátok is szerepelnek, érdemes ezeket a képzés megkezdése előtt megfelelően előkészíteni. Teszteljük az LCD projektort a próba alatt, legalább egy nappal a képzés megkezdése előtt. Ne várjunk a képzés kezdetéig, ha probléma merül fel.

Képzési anyagok ellenőrzőlistája („checklist”)

Vagy az egyes résztvevőknek kell jegyzetömböt és tollakat magukkal hozniuk, vagy nekünk kell arról gondoskodnunk, hogy a műhelymunka teljes időtartama alatt hozzáférjenek hasonló eszközökhöz.

Háttéranyag

A következő háttéranyagok áttekintése az oktató csapat munkájának nagyon fontos lépését jelenti.

- A FAO bevált gyakorlatai az innovatív vidéki intézmények kiépítésében az élelmezésbiztonság növelése érdekében (2011)
<http://www.fao.org/3/i2258e/i2258e00.pdf>;

- A FAO bevált gyakorlatai az innovatív vidéki intézmények kiépítésében az élelmezés-biztonság növelése érdekében (2011) – Esettanulmányok <http://www.fao.org/3/ap209e/ap209e.pdf> weboldalon
- E-learning modul: FAO e-learning tanfolyam a „Szervezeti elemzés és fejlesztés” témában, www.fao.org/elearning/#/elc/en/course/OAD
- A FAO jó tanulási gyakorlata a hatékony kapacitásfejlesztéshez -LM3 (2013), letölthető a <http://www.fao.org/3/a-i2532e.pdf> weboldalról
- FAO Szervezelelemzés és fejlesztés-LM4 (2013) <http://www.fao.org/3/a-i3538e.pdf>

2. RÉSZ – KÉPZÉSI SZEKCIÓK ÉS ANYAGOK

1. nap – Üdvözlés és Megnyitás

A szekció elemei:

- üdvözlés és megnyitás
- a napirend és a napi összefoglaló bemutatása
- ismerkedés egymással
- a résztvevők elvárásai, visszajelzés-faliújság és alapszabályok

ÜDVÖZLŐ ÉS BEVEZETŐ MEGJEGYZÉSEK

Célkitűzések:

- A képzés hivatalos megnyitása
- Tájékoztató a képzés célkitűzéseiről

A szekció javasolt időtartama:

30 perc

Szükséges anyagok:

Tájékoztató a felszólaló(k) számára.

Források:

Nem jellemző

További források:

Nem jellemző

Oktatói megjegyzés

A szekció lebonyolításának lépései:

- Érdemes előzetesen megállapodni a felszólaló (felszólalók) személyéről, és megkérni (őket), hogy a megnyitón tartson (tartsanak) egy körülbelül 10–15 perces bevezető előadást. Kérjük fel (őket) arra is, hogy ismertesse a workshop célkitűzéseit.

- A workshop fő facilitátora (általában az egyik szervező) bemutatja a felszólaló(ka)t.

AZ ADOTT NAP NAPIRENDJÉNEK BEMUTATÁSA

Célkitűzések:

A résztvevők tájékoztatása a nap során tervezett tevékenységekről

A szekció javasolt időtartama:

10 perc

Szükséges anyagok:

Flipchart vagy PowerPoint az aznapi napirenddel

Források:

Nem jellemző

További források:

Nem jellemző

Oktatói megjegyzés

A szekció lebonyolításának lépései:

1. Magyarazza el a napirendet a résztvevőknek, rövid áttekintést adva arról, milyen feladatok várnak rájuk az egyes tevékenységek során.
2. Határozza meg az adott nap célját, és magyarázza el a nap végén várható kimeneteket.

ISMERKEDÉS EGYMÁSSAL

Célkitűzések:

- Bemutatni a résztvevőket egymásnak, lehetőséget adni arra, hogy képet alkothassanak a többiek tevékenységéről és tapasztalatairól.
- Elősegíteni, hogy a résztvevők fokozatosan megbarátkozhassanak egymással.

A szekció javasolt időtartama:

- 5 perc az interjúkra
- 20 perc a résztvevőknek, hogy bemutassák egymást

Szükséges anyagok:

Jegyzetfüzetek

Források:

Nem jellemző

További források:

Nem jellemző

Oktatói megjegyzés

A szekció lebonyolításának lépései:

1. Osszuk fel a résztvevőket párokra úgy, hogy megkérjük őket, találjanak egy olyan partnert, akit kevésbé ismernek.
2. A párok körülbelül 5 percig interjúztatják egymást.
3. Az interjúk után a résztvevőket rendezzük egy nagy körbe, és kérjük meg őket, hogy mutassák partnerüket a csoportnak.
4. Kérjük meg mindkét résztvevőt, hogy álljanak fel a bemutatás során.

Megjegyzések és tippek

- A résztvevők bemutatkozása létszámtól függően 20 percnél hosszabb időt is igénybe vehet
- A termekben kifüggeszthetünk előzetesen elkészített kérdésmintákat. A szakmai háttérrel kapcsolatos szokásos kérdések mellett néhány kevésbé formális kérdést is felvethetünk, mint például:
 - Mi a kedvenc ételed?
 - Melyik állatra hasonlítasz a legjobban?

Ezek a kérdések alkalmasak lehetnek arra, hogy a résztvevők feloldódjanak.

- Más „jégtörő” gyakorlatok is behelyettesíthetők. A kontextustól függően ezek hozzájárulhatnak a képzés alaphangjának megadásához. Pl. a Lego Serious Play gyakorlatok is kiválóan felhasználhatók jégtörőként¹⁵.
- A feltételezés itt az, hogy a résztvevők nem ismerik egymást.

A RÉSZTVEVŐK ELVÁRÁSAI, VISSZAJELZÉS-FALIÚJSÁG ÉS ALAPSZABÁLYOK

Célkitűzések:

- A résztvevők elvárásainak felmérése a képzés céljával, célkitűzéseivel és a képzés tartalmával kapcsolatban.
- Lehetőséget adni a résztvevőknek arra, hogy napról napra kifejezzék, mit szeretnek, és mit nem szeretnek a workshopon.
- Lehetőséget adni az oktató/facilitátor számára arra, hogy időben válaszolhasson a műhelymunka során felmerült kérdésekre.
- A képzés zökkenőmentes lebonyolításához szükséges alapszabályok meghatározása.

A szekció javasolt időtartama:

35 perc: 20 perc az elvárásokra, 5 perc a feedback-faliújságra és 10 perc az alapszabályokra

Szükséges anyagok:

- Kártyák
- Filctollak/Kiemelők
- Flipchart papír
- Előre elkészített „Mit szeretek” poszter
- Előre elkészített „Mit nem szeretek” poszter
- Poszter az alapszabályokhoz.

Források:

15 <http://seriousplay.training/>

Nem jellemző

További források:

Nem jellemző

Oktatói megjegyzés

Javasolt lépések résztvevők elvárásaival kapcsolatos szakasz lefolytatására:

1. Osszuk ki a kártyákat az résztvevőknek, és kérjük meg őket, írják le személyes elvárásaikat – mit szeretnének tanulni a műhelyből. A kártyákat rá lehet ragasztani egy másik nagy papírlapra.
2. Csoportosítsuk át és foglaljuk össze az elvárásokat témákra bontva.
3. A workshop végén térjünk vissza a résztvevők tanulási elvárásaihoz, és velük együtt ellenőrizzük, hogy teljesültek-e.

Javasolt lépések a visszajelzés-faliújsággal kapcsolatos szakasz lefolytatására:

1. Mutassuk be a „Mi tetszik / Mi nem tetszik” plakátot, és magyarázzuk el, hogy azt a workshop helyiségen kívül helyezik el, hogy a résztvevők anonim módon kifejezhessék, mi tetszett, és mi nem tetszett nekik a workshop során.
2. Hangsúlyozzuk, hogy a kritika lehetőleg legyen konstruktív, és azt is, hogy mindenki számára hasznos motiváció annak ismerete, hogy mi működik jól.
3. Helyezzük el a „Mi tetszik / Mi nem tetszik” posztert a helyiségen kívül a falra.

Megjegyzések és tippek

- Időről időre emlékeztessük a résztvevőket a visszajelzés-plakátra, és bátorítsuk őket, hogy írjanak arra. Minden nap végén ellenőrizzük a visszajelzés-falt.
- Vegyük figyelembe a résztvevők észrevételeit már a képzés során is.
- Ezt a szekciót a helyi normáknak megfelelően átalakíthatjuk. Például egy névtelen javaslatdoboz használható, vagy egy gyors szóbeli értékelés a nap végén, visszajelzést kérve a nap fő pozitív és negatív aspektusairól.

Javasolt lépések az alapszabályokkal kapcsolatos szakasz lefolytatására:

1. Kérjük fel a csoportot, hogy határozza meg a saját szabályait, amiket a facilitátor flipcharton lejegyez.
2. Azt is javasolhatjuk, hogy a csoport döntsön egyes szabályok végrehajtási mechanizmusáról. Például, egy csoport dönthet úgy, hogy azoknak, akiknek megszólal a mobiltelefonja az ülések során, kell egy apró bírságot fizetniük a csoportnak. Az összegyűlt pénzből vásárolt édességet a résztvevők a következő napon elfogyaszthatják. Hasznos lehet az egyik résztvevőre az időfigyelő szerepét ruházni, ez segíthet elérni, hogy a különböző munkacsoportok plenáris beszámolóit észszerű időn belül maradjanak.

NAPI ÖSSZEFOGLALÓ – A 2., 3., 4. ÉS 5. NAP KEZDETE

Célkitűzések:

Az előző napi fő tevékenységek és tanulságok összegzése

A szekció javasolt időtartama:

15 – 20 perc

Szükséges anyagok:

- Flipchart
- Papír a résztvevők számára
- Filctollak/Kiemelők

Források:

Nem jellemző

További források:

Nem jellemző

Oktatói megjegyzés

A szekció lebonyolításának lépései:

1. Rendezzük a résztvevőket tetszőleges méretű csoportokba.
2. Kérjük meg a csoportokat, hogy írják le az előző napi kulcsszavak listáját.
3. Kérjük meg az egyes csoportokat, hogy válasszanak ki három kulcsszót a listájukból, és magyarázzák el, milyen új dolgokat tanultak előző nap az egyes kulcsszavakhoz kapcsolódóan.
4. Kérjük meg az egyes csoportokat, hogy mutassák be a három kulcsszóból álló listát a plenáris ülésen.
5. Írjuk le a megfelelő kulcsszavakat egy flipchartra.
6. Szükség esetén ezeket integrálni kell.

Megjegyzések és tippek

- Függesztjük ki a napirendet a szobában, és frissítjük azt minden nap, ha változásra kerül sor.
- Egyértelműen jelöljük ki az időkereteket minden ülésen, és tartjuk tiszteletben az ütemtervet.
- Kérjünk meg egy vagy több résztvevőt, hogy segítsenek tiszteletben tartani az időzítést.
- A napi összesítő gyakorlatok helyére más napi összefoglaló gyakorlatot is beilleszthetünk. Általánosságban elmondhatjuk, hogy két napnál hosszabb képzések esetén érdemes variálni a különféle napi összesítő gyakorlatokat.

1. Nap – 1. Blokk: Csoportok és szervezetek, mint összetett rendszerek

Blokk felépítése

Tanulási célok:

A blokk végén a résztvevők:

- Tudni fogják, hogy milyen pillérek építenek fel egy szervezetet (célok, folyamatok, emberek)
- Csoportdinamikával kapcsolatos ismeretekre tesznek szert
- Képesse válnak azonosítani a négy érzelmi teret egy csoporton belül (döntéshozás, érzelmek kezelése, kreatív érdeklődés és összetartás)
- Hasznos technikákat sajátítanak el a csoporton belüli érzelmi terek kezelésére

Kulcsüzenetek:

A csoportok és szervezetek összetett rendszerek, melyeket három alappillér jellemez: a célok, a folyamatok és az emberek. Összetett rendszerként a szervezet vagy a csoport olyan stratégiákat, struktúrákat és folyamatokat tud kidolgozni, melyek segítik a növekedést és alkalmazkodnak a változó környezethez, amelyben működnek. A vezetők számára ez új szerepeket jelenthet, mint a sikeres szervezeti átalakulás facilitátorai és útmutatói. A modul a szervezeti alappillérek, a csoportdinamika mozgatórugói és egy szervezeten belüli érzelmi terek megismerésére irányul.

A blokk ajánlott hossza: 2 óra

Szükséges eszközök: Projektor, vetítövászón, filctollak, flipchart, színes kártyák, cellux

Megjegyzések:

Ez a blokk kiemelten fontos, mivel az egész tréning keretét adja. Számos, a szervezetek működéséhez köthető témával foglalkozik, mint a csoportdinamika, a vezetők szerepe, érzelmi intelligencia és érzelmi terek. Lehetséges, hogy a rendelkezésre álló idő nem lesz elég, ez esetben a facilitátor dönthet úgy, hogy bizonyos témákat kihagy, vagy két 90 perces blokkban minden témát lefed.

Előkészületek:

PPT előadás

Jegyzet az alapfogalmakról és technikákról

Hasznos olvasmányok:

Goleman, D. (2011). Leadership: The Power of Emotional Intelligence. Northampton MA: More than sound.

Goleman, D. (2012). Emotional Intelligence (10th Ed.). New York: Bantam Books.

Jegyzet Képzőknek

Bevezető és jégtörő: 20 perc

Az első blokk bevezetéseként egy jégtörő feladatot végeznek el a résztvevők, amely segít elindítani a beszélgetést a szervezetek és csoportok közti hasonlóságokról és különbségekről.

A cél, hogy közösen találjunk választ arra a kérdésre, hogy „Mik a szervezetek?” valamint hogy „Milyen hasonlóságok és különbségek vannak a szervezetek és a csoportok között?”

A képző megkéri a résztvevőket, hogy mutakozzanak be a csoportjukban és osszák meg a tapasztalatukat a szervezetek/csoportok témával kapcsolatban. Ezután határozzák meg, hogy mit jelent számukra a szervezet és a csoport fogalma - értékrendjük és céljaik alapján -.

A résztvevők írják le az ötleteiket színes kártyákra (egy ötletet kártyánként) vagy egy flipchart papírra, és csoportosítsák azokat kiragasztva.

Miközben a résztvevők folyamatosan ragasztják ki a definíciókat, a képző csoportosítsa az ötleteket és szabaduljon meg az esetleges duplikációktól.

Képző megjegyzései – 5 Perc

A képző bemutatja a „Szervezetek 3 alappillére” diát, ezzel szemléltetve, hogy a szervezetek összetett rendszerek, amelyeket **emberek, folyamatok és célok összessége** határoz meg. A szervezetek legösszetettebb eleme az emberek vezetése.

Csoportos feladat - 20 perc

A képző megmutatja a diát, amin a résztvevők csoportokba osztva reflektálnak az alábbi témákra:

- A szervezet hatékonysága a három kiemelt területen (célok, emberek és folyamatok)
- Minek kellene változnia ezen a három területen?
- Hogyan kezdhető meg a változás?

A csoportos feladat lehetőséget biztosít, hogy a résztvevők reflektáljanak a szervezetük vagy csoportjuk összetettségének és hatékonyságának szintjére.

Plenáris - 10 perc

A plenáris ülés során, a képző vagy a résztvevők összegzik a feladat eredményeit. A képző megkéri a csoportokat, hogy egy - egy gondolatot, észrevételt emeljenek ki a beszélgetésükből.

Képző megjegyzései - 10 perc

A képző bemutatja, hogy milyen fontos szerepet játszanak a vezetők egy szervezet vagy csoport életében. Ezt szemléltetve kerül bemutatásra a „Maslow szükséglet piramis” és annak a csoportdinamikában betöltött szerepe. Ezen túl a képző rövid bemutatást nyújt az érzelmi intelligencia és az érzelmi terek csoportokban betöltött szerepéről. A fogalmak magyarázatát lásd az értelmező jegyzetben.

Csoportos feladat - 20 perc

A képző bemutatja az „Érzelmi terek egy csoportban” diát. A csoportok résztvevőitől megkérdi, hogy melyik érzelmi tér kap nagyobb hangsúlyt a szervezeten belül. Mondjanak egy példát, amikor ezeken az érzelmi tereken belül jól tudtak dolgozni.

Plenáris visszajelzés - 15 perc

A szekció utolsó 10 percében lehetőség nyílik a felmerült kulcsüzenetek hangsúlyozására. Bemutathatók a „Brainstorming” és az „Elismerő érdeklődés” technikái, amelyek

segíthetnek a részvétel erősítésében, valamint a csoportokon és szervezeteken belüli megosztásban. A fogalmak magyarázatát lásd az értelmező jegyzetben.

Technikai háttér

Csoportok és szervezetek, mint összetett rendszerek

(Dia: „Szervezetek 3 alappillére”)

A csoportok és szervezetek összetett, folyton változó rendszerek, amelyeket három alappillér határoz meg: a célok, a folyamatok és az emberek. Az emberek a rendszer alapvető építőelemei (basic components), akiket különböző kapcsolatok kötnek össze (ideértve a nemek közötti kapcsolatokat is). A szervezetek és csoportok, összetett rendszerekként, stratégiákat, struktúrákat és folyamatokat dolgozhatnak ki a fejlődés és a változó környezethez való alkalmazkodás érdekében.

A csoportok spontán módon is kialakulhatnak, amikor egyének összehangolt módon kezdenek cselekedni. A csoportok kölcsönhatásba lépnek tagjaikkal és beágyazódnak a fizikai és kulturális környezetbe, szervezetekbe vagy közösségekbe, amelyeken belül működnek. Érettségüktől függően idővel megváltozhat szerkezetük és viselkedésük. A változás hajtóereje egyrészt tapasztalat és a történelem hatásai, másrészt pedig a csoport alkalmazkodása az események hatásaihoz.

A tagok közötti kölcsönhatások az összehangoltság gondolatán alapulnak - a csoport tagjainak személyesen alkalmazkodniuk kell egymáshoz a célok, a megértés és a cselekvés összehangolása érdekében.

A kölcsönhatások ismétlődő körforgásának eredményeként olyan minták lépnek fel, amelyek meghatározzák a csoport identitást és a csoportdinamikát befolyásoló struktúrákat. Az írott és íratlan szabályok, normák szintén befolyásolják a tagok viselkedését, szerepét, egymáshoz való viszonyukat (például a csoporton belül elfoglalt státuszt, vonzerőt vagy a kommunikációs hálózatokat). A csoport tagjai közötti interakciók nagymértékben függenek a csoport nemi összetételétől és a nemek közötti kapcsolatoktól.

Ebben az értelmezésben tehát a csoportok és szervezetek összetett rendszerek, amelyek képesek fejlődési stratégiákat, struktúrákat és folyamatokat kialakítani; így alkalmazkodva a változó környezethez. Ez a típusú fejlődés új szerepeket ró a résztvevőkre és tanulást vár el a vezetőktől, mivel rajtuk múlik a szervezeti átalakulás sikere.

Csoport dinamika és a Maslow- féle szükséglet piramis

(Dia: „Maslow szükséglet piramis”)

A hatékony csoportdinamika kialakítása érdekében érdemes tanulmányozni a Maslow-féle szükséglet piramist. Mielőtt egy csoport tagjai képessé válnak az aktív részvételre, át kell esniük egy építkezési folyamaton. A Maslow-féle piramisban az egyéni igények kielégítésének elvéből indulunk ki.

Az egyének alapvető szükségleteit az alábbi szintek jellemzik:

- 1) fiziológiai szükségletek (az éhség, a szomjúság és a fáradtság kezelése)
- 2) biztonságérzet, a veszélyek elhárítása
- 3) az emberi kapcsolódás
- 4) önbizalom és magabiztosság
- 5) célok elérése

Ha ezeket a szükségleteket lefordítjuk például egy gazda találkozóra; az első szint szerint fontos, hogy minden résztvevő kényelmesen érezze magát ott, ahol a találkozót rendezik. A második szint alapján annyira biztonságban érzik magukat, hogy kifejezzék véleményüket és érzéseiket; a harmadik szint pedig lehetővé teszi a közös célok megfogalmazását, az összetartozás alapjainak lefektetését. A negyedik szint az egyén elismertségéről szól a csoporton belül, az ötödik pedig erősíti az érzést, hogy mindenki képes hozzátenni valamit a folyamathoz. Ez a típusú csoportfelépítési folyamat a résztvevők önbizalmát erősíti, miközben segíti az egyének közti kapcsolódást is.

Érzelmi intelligencia

(Dia: „A szervezetek és csoportok, mint összetett rendszerek”)

A csoportok és szervezetek fejlődése szempontjából az egyik legfontosabb az emberi tényező.

Kutatások bizonyítják, hogy az intelligenciának különböző formái és szintjei vannak. Az elmúlt 20 évben egyre több kutatás foglalkozik ezzel a témával, különösen a társas intelligencia kérdésével és annak hatásával a munkára, valamint az életre. Az érzelmi intelligencia révén az érzelmek segítségével hozunk döntéseket, valamint tudatosan kezeljük érzelmeinket.

Az érzelmi intelligencia befolyásolja a társas és érzelmi kapcsolódásainkat (Mayer, Salovey & Caruso, 2008). Az ezen a téren végzett kutatások eredményei arra utalnak, hogy a magas érzelmi intelligenciával rendelkező vezetők szervezetei nagyobb nyereséggel működnek (Goleman, 2011). Az érzelmi intelligencia ezért egy fontos tulajdonsága azoknak, akik csoportokban vagy szervezetekben dolgoznak, de kiemelten fontos a vezetők részére.

Az érzelmi intelligencia azt jelenti, hogy képesek vagyunk felismerni, megérteni és kezelni a saját és a körülöttünk lévő emberek érzelmeit. Daniel Goleman pszichológus az alábbi öt meghatározó elemet vezette be az érzelmi intelligenciához kapcsolódóan:

1. öntudat: tudatában vagy, hogy mikor hogyan érzed magad, és ismered az érzelmeid, valamint cselekedeteid hatását a körülötted lévő emberekre. Fontos az alázatos gondolkodásmód
2. önkontroll: az érzelmeid és a reakcióid kordában tartása
3. motiváció: folyamatosan a céljaid elérése érdekében dolgozol, a veled dolgozókat motiválsz és inspirálsz
4. empátia: képes vagy átérezni mások helyzetét és megérteni nézőpontjukat

5. társas készségek: jól kommunikálsz, képes vagy kapcsolódni másokhoz, gyorsan és hatékonyan oldod fel a konfliktusokat

(Dia: A vezető szerepe)

Minél jobban képes egy vezető ezeket a területeket kezelni, annál magasabb az érzelmi intelligenciája. Egy vezető feladata, hogy a csoportok működését és felépítését megkönnyítse. Csak akkor tud a csoportdinamika beindulni, ha a résztvevők biztonságban érzik magukat és megbíznak egymásban.

(Dia: A csoporton belüli terek)

Ezzel kapcsolatban fontos tisztában lenni a **négy érzelmi térrel** amelyekre egy csoportnak szüksége van:

- kreatív lehetőségek, ahol minden résztvevő véleménye felszínre kerülhet és közös ötletek kerülnek kidolgozásra
- döntéshozási lehetőségek
- érzelmek kezelése, megosztása
- ünneplés, nem formális események amikor közösen megünnepeljük és elismerjük az elért eredményeket

(Dia: Hasznos technikák)

Vannak olyan technikák¹⁶, amelyek hasznosak lehetnek a csoporton belüli érzelmi terek kezelésére:

- közös gondolkodás, „brainstorming”
- megértő érdeklődés
- nyílt tér, „open space”
- World Cafe

Brainstorming¹⁷

Ezt a technikát kisebb vagy nagyobb csoportokban lehet alkalmazni a párbeszéd megkezdéséhez hogy gyorsan, közösen alkossunk ötleteket és segítsük a kreatív pillanatok megvalósulását. A résztvevőket arra biztatjuk, hogy hagyják gondolataikat szabadon áramolni, eleinte ezeket a gondolatok szó szerint felírjuk ítélezés nélkül. Az ötleteket ezután kategóriákba csoportosítjuk és elemezzük.

Hogyan használjuk

1. lépés: határozzuk meg a kereteket
 - mondjuk el egyértelműen a brainstorming célját és várt eredményét
 - emeljük ki a központi kérdést, például: „Hogyan tudjuk a fiatalok részvételét erősíteni a szervezetben belül?”

2. lépés: dobáljuk be az ötleteket

¹⁶A FAO több anyagot és egy eszköztárat is kidolgozott az ilyen technikákról, ezek az alábbi honlapon böngészhetők (angol nyelven): <http://www.kstoolkit.org/kstools> as well as the ITC ILO's Compass toolkit (Compass toolkit).

¹⁷ Az ADB műveletekben az érdekelt felek részvétele és konzultációja című (2001) és a FAO LM4 szervezeti elemzésről és fejlesztésről szóló(2013) kézikönyv átdolgozásából készült

- eleinte egyedül gondolkozzon mindenki és írja le az ötleteit a központi kérdésre
 - Kérjük meg a résztvevőket, hogy a legjobb/legletisztultabb ötletüket osszák meg párosan. Szedjék ki az átfedéseket, de 5 - 7 ötletet osszanak meg a csoporttal.
3. lépés: csoportosítsuk az ötleteket hasonlóság és tartalom szerint
- gyűjtsük össze a pároktól az ötleteket post-iteken vagy egy táblára felírva
 - kérdezzük meg a csoportot, mely ötletek tartoznak egy csoportba, ezeket írjuk/ragasszuk fel.
4. lépés: nevezzük el az ötletek csoportjait
- kérjük meg a résztvevőket, hogy fogalmazzák meg, mi köti össze az egy csoportba rendezett ötleteket
 - 3-5 szóban adjunk nevet ezeknek a csoportoknak, lehetőleg minél pontosabban. Ideális esetben ha valaki egy nevet elutasít, elő kell állnia egy jobb ötlettel, így előbb utóbb eljutunk egy mindenki számára elfogadható megoldásig.
 - írjuk fel a nevet a csoportot tartalmazó oszlop tetejére
5. lépés: Értékelés
- A csoporttal közösen tekintsük át az eddig felírt eredményeket és vegyük végig a továbblépés lehetőségeit. A brainstorming technika gyakran vezet munkacsoportok vagy egyéni munkafeladatok megfogalmazásához - például az akadályok leküzdésének lehetőségeit feltárni vagy akcióttervet kidolgozni

Megértő érdeklődés¹⁸

A megértő érdeklődés egy olyan módszer, amely a párbeszéd hangsúlyát áthelyezi a problémákról a lehetőségekre és víziókra. Alkalmazható kreatív pillanatokban, döntéshozási helyzetekben és érzelmi helyzetekben is csoportosan vagy egyénileg. A megértő érdeklődés segít mind a négy érzelmi teret kezelni. Ez egy pozitív érdeklődő folyamat, ami egy sor kijelentést alkalmaz.

Hogyan használjuk?

A megértő érdeklődés folyamata egy 5 lépésből álló körfolyamatot alkalmaz

1. meghatározás: határozzuk meg a vizsgálat fókuszát és kereteit egy csoportbeszélgetés során
2. felfedezés: azonosítsuk azokat a cselekedeteket és területeket, amelyek a múltban jól működtek: Mit tettünk, amikor egy hasonló problémát oldottunk meg?
3. álmódjunkt: Képzeld el a lehetőségeket és jövőbeni állapotokat. Mi a lehető legjobb végkifejlet, ami a probléma megoldásával előállhat?
4. alkotás: Dolgozzunk ki egy mentális térképet a megvalósításhoz. Hol érdemes elkezdni? Mire van szükség a sikerhez?

¹⁸ Forrás: FAO Learning Module 2 (2012); Haneberg, L“Organization Development” (2005).

5. jövő: Képzeld el a terv megvalósítását. Mi segít a tervezett úton maradni? Mit tanulunk menet közben?

Nyílt tér - „open space”¹⁹

A nyílt tér, vagy „open space technology” (OST) egy olyan módszer, amely egy adott téma körül segít összehozni a csoportot, vagy segít megoldani egy közös problémát, miközben mind a témafelvetésben, mind az élmény meghatározásában a csoport résztvevőire támaszkodik. Leginkább akkor lehet alkalmazni ha minimum fél, maximum két nap rendelkezésre áll. A facilitátor kulcs feladata meghatározni a központi kérdést vagy problémát, bemutatni a módszert és utána a háttérből figyelni a résztvevőket.

Hogyan használjuk?

Az OST úgy lett kidolgozva, hogy segítse az ötletek szabad áramlását. Alapja az a felvetés, hogy egy adott csoporton belül nagy mennyiségű bölcsesség és tapasztalat található.

Kérjük meg a résztvevőket, hogy egy körben ülve azonosítsák a számukra fontos témákat és problémákat, amelyekről szívesen tartanak egy csoportos megbeszélést.

A kiscsoportos megbeszéléseken a nap folyamán a résztvevők körbe mennek, akkor távozva egy csoportból, amikor úgy érzik, már nem tudnak hozzátenni a beszélgetéshez.

Angol forrás a technikához: <http://openspaceworld.org/wp2/explore>

World Café²⁰

A „World Café” egy olyan csoportos módszer, amely segít a fontos témák körüli beszélgetések létrehozásában. A „kávézó” beszélgetés egy kreatív folyamat, lehetővé téve az együttműködő párbeszéd és a tudásmegosztás létrejöttét, valamint akciócsoportok megalakulását.

Négy - hat ember egy asztal köré ül és beszélget egy vagy több témában. Minden kör után egy ember az asztalnál marad, míg a többiek másik asztalokhoz ülnek át. Mivel lehetőséget biztosítunk, hogy az emberek különböző csoportok és ötletek között mozogjanak, a kérdések és témák is összekötődnek.

A World Café egy részvételi, befogadó módszer, amelyet több nyelven is lehet tartani.

Hogyan használjuk?

Kérjük meg a résztvevőket, hogy négy - hat fős csoportokban asztalok köré ülve vagy csoportokba rendeződjenek. Az egyes beszélgetési körök 15-30 percig tartanak egy-egy meghatározott téma körül. Minden csoportnak nevezzünk ki egy házigazdát. A csoportban

¹⁹ Forrás: <http://www.kstoolkit.org/Open+Space> and http://openingspace.net/openSpaceTechnology_method_DescriptionOpenSpaceTechnology.shtml

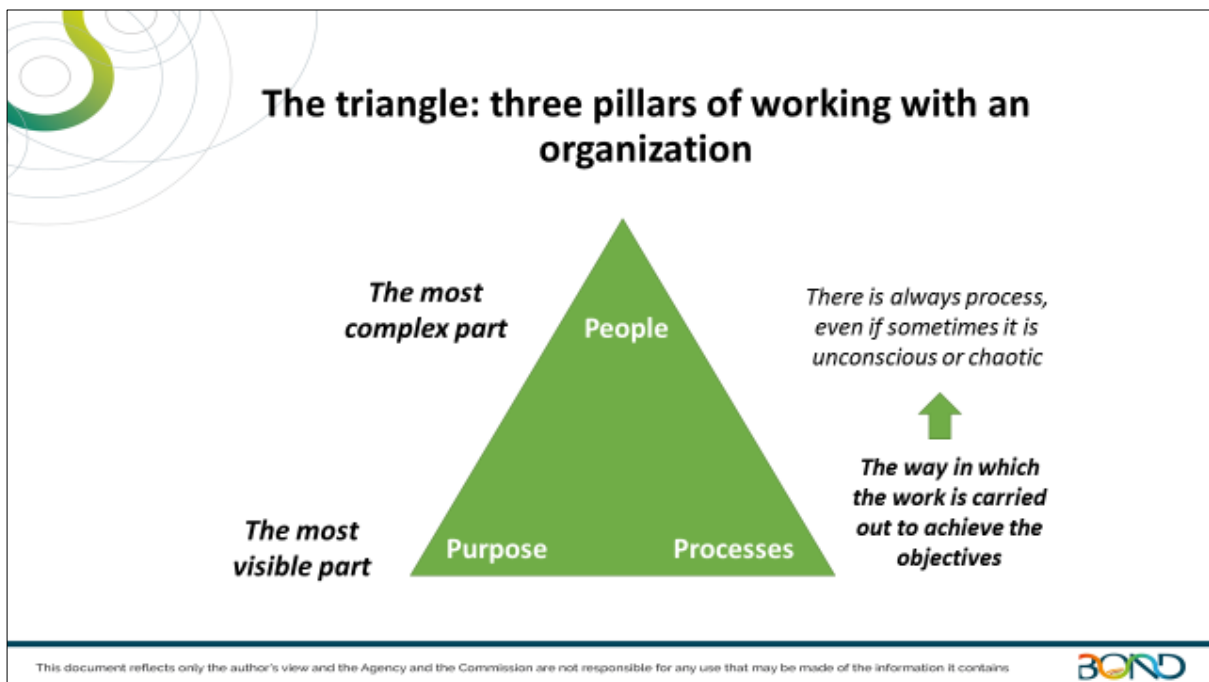
²⁰ Forrás: IMARK module on knowledge sharing for development (2011); <http://www.kstoolk>

felmerülő ötleteket a házigazda írja vagy rajzolja fel egy papírra. Az első kör végeztével a házigazdán kívül mindenki üljön át egy másik csoportba.

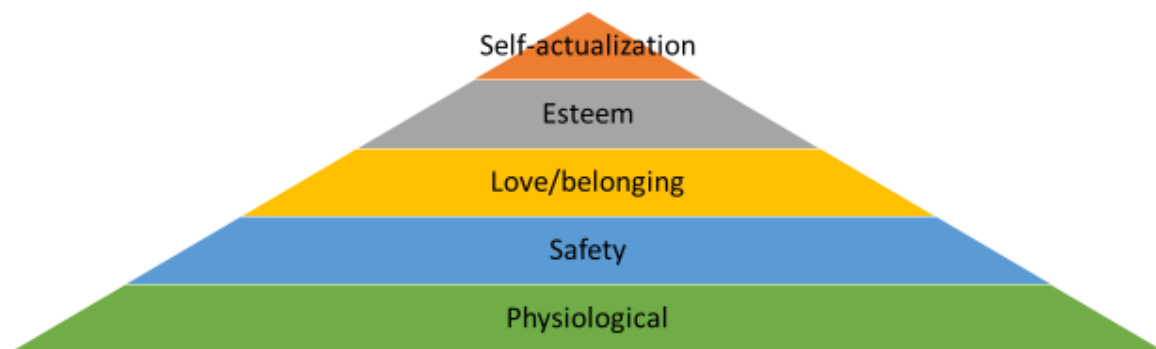
Az új körben a házigazda megosztja az új csoporttagokkal az eddigi eredményeket, ezután a csoporttagok a saját eddigi tapasztalataikat osztják meg az első körből. A második kör végén minden csoport „keresztbe porzódott” egymás ötleteivel. A harmadik körben a résztvevők visszatérnek az első körös csoportjukba, ahol összefoglalják a felfedezéseiket, vagy tovább is utazhatnak további csoportkörökre.

Több kör beszélgetés után az egész csoportot kérjük meg, hogy vitassák meg az eredményeket. Ezeket írjuk fel egy papírra vagy táblára. Lásd még:

<http://www.theworldcafe.com/key-concepts-resources/world-cafe-method/>



Maslow's pyramid of needs and group dynamics



This document reflects only the author's view and the Agency and the Commission are not responsible for any use that may be made of the information it contains



The 4 important spaces in the group

*The mind is prioritized.
In our culture, this is the only space that has achieved the necessary recognition that allows it to be present in all groups*

We welcome collective knowledge

Decision-making

Meetings, assemblies

Creative inquiry

Moments for innovation and discovery

Emotional management

Bilateral exchanges

Cohesion

Celebration, connection

*The heart is prioritized
Uncovering the driving forces acting in the group*

*We share from group wholeness
Recognition of collective success*

This document reflects only the author's view and the Agency and the Commission are not responsible for any use that may be made of the information it contains



1. nap – 2. SEKCIÓ: Önbizalom

A szekció struktúrája

Mit tanulhatunk?

A szekció végére a résztvevők:

- Jobban fel tudják mérni a saját önbizalmi szintüket

- Megismerkednek az önbizalom útjában álló akadályokkal, és megtanulják leküzdeni ezeket az akadályokat
- Megismerkednek a önbizalom erősítésének stratégiáival

Kulcsüzenetek:

Az önbizalom belső állapot; olyasmi, amit bensőnkben tapasztalunk. Ez az önmagunkba nézés, ez a belső figyelem elengedhetetlen ahhoz, hogy életünket megfelelően irányíthassuk, hogy változni tudjunk, és elérhessük a saját céljainkat, illetve annak a szervezetnek a céljait, amelynek mi magunk is részei vagyunk. Csak akkor kaphatunk kiegyensúlyozott képet önmagunkról, ha megértjük kik is vagyunk, és mik az erősségeink, és megtanulunk tanulni túllépni önkorlátozó nézeteinken, a káros gondolatokon és félelmeken.

A blokk javasolt hossza:

2 óra

Szükséges anyagok:

Flipchartok, kiemelők, cellux.

Megjegyzések és tippek

A facilitátornak pozitív környezetet kell tudnia teremteni, amelyben a résztvevők elég komfortosan érzik magukat ahhoz, hogy befelé figyelhessenek, és megosszák tapasztalataikat a többiekkel. A facilitátor hozzáállása adja meg az alaphangot a résztvevők számára, éppen ezért nagyon fontos, hogy nyitottságot és türelmet tanúsítson, és a résztvevők által megosztott tartalmakat fogadja ítélezés nélkül. Ugyanakkor személyes tapasztalatai és élményei alapján megoszthat felismeréseket a résztvevőkkel, hiszen a történetmesélés a hasonló érzékeny témákkal kapcsolatos üzenetek megfogalmazásának igen hatékony formája. Szeretnénk hangsúlyozni, hogy a mélyebb összefüggéseket sokkal érthetőbben és emlékezetesebben oszthatjuk meg történetek segítségével. Ezen túl azonban a saját önbizalommal kapcsolatos küzdelmeinek megosztása hiteles kapcsolódási pontot jelenthet, és a résztvevőket arra inspirálhatja, hogy maguk is nyitottan beszéljenek ezekről a kérdésekről.

Mivel az önbizalom kérdése egyáltalán nem könnyű téma, a facilitátor dönthet úgy is, hogy csak később tűzi azt a képzés napirendjére - például az első helyett a második napon, amikor a résztvevők közötti bizalmat már sikerült kellően megalapozni.

Közreadunk egy powerpoint dokumentumot, amelyre támaszkodva a facilitátor felépítheti a blokk szerkezetét és annak főbb momentumait, ám ennek használata opcionális.

A terem elrendezése során körben felállított, a kör közepe felé néző székeket használunk.

Források:

PowerPoint prezentáció

Technikai megjegyzés

Simon Sinek előadása arról, hogyan alakíthatjuk az önbizalmat bátorsággá és kitartássá
<https://www.youtube.com/watch?v=lBcfu9eBwFO> (szabadon választható)

További források:

Annie Ashdown, (2013): The confidence factor (Az önbizalom-faktor)

Hachette UK, (2017): Five minutes in the morning – A focus journal. (Öt perc reggelente - fókusznapló)

www.hachette.co.uk

Oktatói megjegyzés

Ráhangelő gyakorlat – 5 p.

A ráhangelő gyakorlat célja, hogy segítsen a résztvevőknek megtalálniuk bensőjükben azt a „nyugodt helyet”, ahol jobban önmagukra tudnak fókuszálni. A facilitátor felkéri a résztvevőket, hogy helyezkedjenek el kényelmesen, és csukják le a szemüket. Ezt követően arra biztatja őket, hogy vegyenek lassú, mély lélegzetet, és belélegzés közben számoljanak egytől ötig, majd lassan engedjék ki a levegőt, és a kilégzés során is számoljanak egytől ötig. Ezt ismételjék meg három alkalommal.

Ezt követően kérjük meg a résztvevőket, hogy álljanak fel. Végeztessünk velük nyújtógyakorlatokat. Megérinthetik lábujjaikat; csípőjüket fordíthatják jobbra, majd balra; végezhetnek karkörzést, nyújtózkodhatnak a mennyezet irányába, végül összefonhatják ujjukat. Ezt követően kérjük meg őket, hogy újra foglaljanak helyet, hunyják le szemüket, és pár pillanatig csendesüljenek el a folytatás előtt. A résztvevők önállóan is bármikor elvégezhetik ezeket a gyakorlatokat, és így megtalálhatják bensőjükben a csendes nyugalom és a belső fókusz színhelyét.

A tréner és a résztvevők hozzászólásai - 5p. Önbizalom kontra képesség

A facilitátor párbeszédre és együttgondolkodásra hívja a résztvevőket annak kapcsán, hogy mi a különbség az **önbizalom és a képességek között**

Elmagyarázza, hogy ez a blokk arról szól majd, hogyan erősíthetjük önbizalmunkat. Miközben a képességek magabiztosságot kölcsönözhetnek valakinek, nem jelentenek garanciát az önbizalomra nézve. Az egész blokk a résztvevőkkel folytatott párbeszéd formájában zajlik. A facilitátor megkérdi a résztvevőket, hogy érzékelnek-e különbséget az „önbizalom”, és a „képességek” fogalmai között. Eközben két flipchartot használ. Az egyikre felírja az „Önbizalom”, a másikkra a „Képesség” szavakat. Felkéri a résztvevőket, hogy osszák meg gondolataikat a két téma kapcsán.

Ha esetleg kimaradnának, a következő szempontokat érdemes lehet még felírni a táblára:

Önbizalom

- Nem aggódnak azon, mit gondolnak rólunk
- Jó érzéseink vannak önmagunkkal kapcsolatban
- Megbízunk önmagunkban
- Hiszünk önmagunkban
- Tisztában vagyunk azzal, hogy értékesek vagyunk
- Az önbizalom kapcsolódhat egy konkrét készséghez, de lehet általánosabb is
- Önmagában az, hogy rendelkezünk bizonyos képességekkel, nem jelenti azt, hogy önbizalmunk is van
- Nem adjuk fel akkor sem, ha kudarcot vallunk, vagy ha embertársaink elvonnák a kedvünket

Képesség

- Képesek vagyunk konkrét feladatok megvalósítására
- Konzisztens módon meg tudunk valósítani konkrét eredményeket
- Olyasmi, ami külső tényezőkön is múlhat

A tréner és a résztvevők hozzászólásai - 10 p. Hamis önbizalom kontra Valós önbizalom

A facilitátor elmagyarázza a résztvevőknek, hogy egyesek nagyon magabiztosnak tűnhetnek, mert hatalmi helyzetben vannak, de valójában belül egyáltalán nem magabiztosak. Éppen ezért érdemes megkülönböztetni a valódi és a hamis önbizalmat (további magyarázatért lásd a technikai megjegyzést).

A facilitátor felkéri a résztvevőket, hogy röviden gondoljanak olyasvalakire, akit hamis önbizalom jellemez. Milyen tulajdonságokkal ez? Tényleg tisztelik ezeket az embereket, vagy csak félnek tőlük? Kérjük meg a résztvevőket, hogy osszák meg a csoporttal gondolataikat, és mindezt rögzítsük egy „Hamis önbizalom” címet viselő papírra.

Ezután kérjük meg a résztvevőket, hogy gondoljanak olyan ismerőseikre, akik valóban magabiztosak. Milyen tulajdonságokkal ez? Milyen reakciókat váltanak ki társaikból? Írjuk le mindezt egy másik, „Valódi önbizalom” címet viselő lapra!

A facilitátor ezután arra kéri a résztvevőket, hogy gondolják át, milyen típusú bizalmat szeretnének kialakítani, és miért.

Az oktató és a résztvevők hozzászólásai - 5 p. Az önbizalom területei

A facilitátor arra kéri a résztvevőket, hogy szánjanak egy kis időt arra, hogy leírják azokat a területeket, amelyekben magabiztosak. Kérjük meg őket, hogy ha lehet, írjanak tele egy egész lapot. Megkönnyíthetjük a dolgot, ha bedobunk egy-két példát: „Magabiztosan főzök” vagy „Magabiztos vagyok a traktor nyergében”, esetleg „Magabiztossággal tölt el, ha csoportot vezethetek” vagy „Magabiztosan beszélek mások előtt”. A lényeg az, hogy segítsünk a résztvevőknek felismerni, hogy sok olyan területen van, amelyben már most is magabiztosak. Hagyjunk 5 percet az egyéni reflexióra.

Plenáris megbeszélés - 15 p.

Ezt követően kérjük meg a résztvevőket, hogy körben haladva egymás után osszák meg a csoporttal azt a két területet, ahol igazán biztonsággal mozognak.

Írjuk fel a táblára a résztvevők nevét és azokat a területeket, ahol magabiztosak. Ez egy egyszerű módja annak, hogy megmutassuk, milyen sok terepel magabiztosak a teremben ülő résztvevők. Hasznos lehet a későbbiekben is, ha a szervezeten belül vagy a képzés résztvevői között támogató hálózatot alakítanak ki. Ezt követően helyezük ki a flipchartokat a falra.

Emlékeztessük a résztvevőket, hogy mindannyian magabiztosak valamiben, és emlékezzenek erre akkor, amikor olyan helyzetbe kerülnek, ahol meginoghat önbizalmuk.

A tréner felszólalása - 30 p. Az önbizalom akadályainak megértése és leküzdése

A facilitátor tájékoztatja a résztvevőket, hogy a blokk következő része az önbizalom akadályainak megértésére és leküzdésére koncentrál.

A vezető kifejti, hogy a magabiztosság eredendő, természetes tulajdonságunk. Gondoljunk csak egy csecsemőre. A csecsemők nem törődnek azzal, hogy mit gondolnak róluk mások, és vajon jól néznek-e ki. Természetesen magabiztosak. Akkor mégis mi az oka annak, hogy nem vagyunk magabiztosak? Az idő múlásával elhitettük magunkkal az önmagunkkal kapcsolatos negatív gondolatainkat, hogy nem vagyunk elég jók. Sok energiát töltünk azon aggódva, hogy mások mit gondolnak rólunk, ahelyett, hogy az erősségeinkre összpontosítanánk.

A facilitátor elmondja, hogy általában 2 kategóriába sorolhatjuk gondolatainkat: a hasznos gondolatok és az ártalmas káros gondolatok csoportjába, majd elmagyarázza, hogy az önbizalomhiány mögött az ártalmas gondolatok állnak. A segítő megoszthatja egy ezt alátámasztó személyes tapasztalatot. A nehezen kifejezhető dolgokat világosabban és emlékezetesebben oszthatjuk meg történetek útján. A saját bizonytalanságunkkal folytatott küzdelmeink megosztása emellett arra inspirálhatja a résztvevőket, hogy maguk is nyitottan beszéljenek ezekről a kérdésekről.

A flipchartra vezessünk fel két kategóriát: (A): párbeszéd a politikai döntéshozókkal, illetve (B): párbeszéd a szervezeten belül. Ezt követően kérjük meg a csoportot, hogy azonosítsanak hasznos és ártalmas gondolatokat. Az alábbiakban bemutatunk néhány példát. Először hagyjuk, hogy a csoport tagjai fogalmazzák meg gondolataikat, amiket a facilitátor kiegészítheti az alábbiakkal:

A kategória: Párbeszéd a politikai döntéshozókkal

- Hasznos gondolat: Érdekes lehet a vonatkozó szakpolitikai vonatkozásokból alaposan felkészülnöm, mielőtt találkoznék a döntéshozókkal.
- Ártalmas gondolat: Mivel nincs annyi erő/hatalom a kezemben, mint nekik, nem fogják komolyan venni a mondandómat.

B kategória: Konszenzus kialakítása egy adott témában a szervezeten belül

- Hasznos gondolat: Hasznos gondolat: Nem tudom, mit gondolnak a tagok erről a témáról; inkább megkérdezem meg őket!
- Ártalmas gondolat: Nem vagyok elég erős vezető ahhoz, hogy konszenzust tudjak kialakítani a tagok között.

A facilitátor elmondja: attól, hogy ártalmas gondolatok jutnak eszünkbe, még nem kell okvetlenül elhinni őket. Kezdjük el gyakorolni, hogy nem adunk hitelt a gondolatainknak. Ebben segít a következő gyakorlat .

Egyéni gyakorlat - 5 p.

A facilitátor minden résztvevőnek ad egy színes kártyát, és arra kéri őket, pár percig figyeljenek befelé, és azonosítsák azokat az önmagukkal kapcsolatos ártalmas gondolatokat, amelyeket készpénznek vesznek, és amelyek ezért a szervezetben végzett munkájukat a leginkább akadályozza. Mielőtt írni kezdenek, tegye világossá, hogy lesz lehetőségük megosztani ezt a gondolatot a többiekkel, de nyugodtan meg is tarthatják maguknak az eredményt. Az ilyen típusú gondolatok megosztása nehéz lehet, ha a workshop előtt nem alakult már ki eleve bizonyos szintű bizalom a résztvevők között.

Miután a résztvevők leírták a gondolatot, a vezető egy szemeteskosárral körbesétál, és minden résztvevő lehetőséget kap arra, hogy megszabaduljon az ártalmas gondolatoktól. A segítő elmondja, hogy ez azt szimbolizálja, a jövőben nem azonosulnak többé ezzel az ártalmas gondolattal. Ha újra eszükbe jut, egyszerűen csak észreveszik, de nem fordítanak rá figyelmet.

A káros gondolatok nyilvánvalóan személyesek, és normális, hogy az emberek nem akarják megosztani ezeket. Van ugyanakkor abban is erő, ha megosztjuk ezeket a gondolatokat másokkal - különösen azokkal, akikkel együtt dolgozunk és akik előtt nem feszélyezzük magunkat. Efféle gondolatok megosztása során gyakran előfordul, hogy ráismerünk: mások ugyanazokkal a gondolatokkal küzdenek. Ez a felismerés erősíti a bizalmat és a megértést a szereplők között. Facilitátorként megtehetjük, hogy jó példával járunk előtt, és ha úgy érezzük, elsőként mi magunk tárjuk fel a bennünket gyötrő elbátortalanító gondolatokat; mindazánálta ne hozzuk a többieket kényszerhelyzetbe, ha nem szeretnének kitérni. Csupán adjuk meg a lehetőséget annak, aki szívesen élne vele.

Plenáris megbeszélés - 15 '

Kérd meg a résztvevőket, hogy osszák meg, milyen érzés volt ezt a jelenséget megvizsgálni, és milyen volt egymás ártalmas gondolataival szembesülni. Nekik is vannak hasonló gondolataik? Érzékelhető, hogy sokan küzdünk ugyanazokkal a negatív gondolatokkal? Emlékeztessük a résztvevőket, hogy most már nem kell elméjükben tartani ezeket a káros gondolatokat.

Magyarázzuk el azt is, hogy a káros gondolatok újra jelentkeznek majd, hogy ismét alkalmatlankodjanak. Ez normális, hiszen oly sokáig hittünk nekik. De amikor újra meg újra visszatérnek, újra meg újra megszabadulhatunk tőlük, miközben támaszkodhatunk a valóságban gyökerező hasznos gondolatokra. Az első blokkban találkozhattunk például az elismerő kérdések technikájával, amit felhasználhatunk arra, hogy elménkben visszakereshessünk egy bizonyos teljesítményt, amire büszkék lehettünk, és ami támogatta az önbizalomépítő folyamatunkat.

Az oktató hozzászólása - Vizualizáció, 20 p.

A segítő elmagyarázza a résztvevőknek, hogy bizonyos helyzetekben gyakran azért érzünk bizonytalanságot, mert nem tudjuk, hogyan alakulnak majd a dolgok. Olyan érzés, mintha egy nyomasztóan ismeretlen helyzetbe kerülnénk. **A vizualizáció technikája a segítségünkre lehet, hogy lazábbak és magabiztosabbak legyünk hasonló helyzetekben.** A vizualizációs élmény valójában egyfajta mentális próbafolyamat, így üzeneteink és stratégiáink jól előkészíthetők, és jobban érezzük magunkat, hogy szembenézzünk a valós élet helyzetével. Egy mód arra, hogy fejlesszük képességeinket, csökkentsük a szorongást és magabiztosabbak legyünk.

A vizualizáció alapgondolata az, hogy az esemény előtt szánjunk némi időt a dolgok vizualizálására. Például, ha az aggaszt bennünket, hogy részt kell vennünk egy fontos értekezleten, a következőket tehetjük:

- Képzeld el, hogy nézhet ki a helyiség, és hány ember lehet ott.
- Gondoljunk bele, mit fogunk mondani, milyen válaszokkal találkozhatunk, és hogyan felelhetünk ezekre a válaszokra.

- Gondoljunk a továbbítani kívánt legfontosabb üzenetekre (ezeket le is írhatjuk és magunkkal hozhatjuk).

Természetesen nem tudjuk megjósolni a jövőt és azt, hogy pontosan mi fog történni, de ez a vizualizációs gyakorlat segíthet abban, hogy kevésbé idegeskedjünk ismeretlen helyzetek miatt. A segítségünkre lesz abban is, hogy milyen dolgokat kell előkészítenünk idő előtt, hogy magabiztosabbak lehessünk. Ráadásul minden újdonság járhat kényelmetlen érzésekkel; mégis, az önbizalomépítésnek jót tesz, ha kilépünk a kényelmi zónánk keretei közül. A résztvevőket a blokk végén megkérhetjük arra is, hogy azonosítsanak vagy keressenek olyan helyzeteket, ahol kísérletezhetnek.

Egyéni gyakorlat - 5 p.

A facilitátor felkéri a résztvevőket, hogy gondoljanak olyasmire, amit meg kell tenniük a szervezetükért, de amivel kapcsolatban bizonytalanságot éreznek. Lehet szó egy találkozóról az önkormányzat képviselőjével, vagy a szervezet közgyűléséről, vagy egy tárgyalásról olyasvalakivel, akinek fontos hatása lehet a szervezet életére. A résztvevők töltsenek el 5 percet a helyzettel, az emberek, a probléma és a legfontosabb üzenetek képzeletbeli megjelenítésével.

Plenáris megbeszélés – 5 p.

A facilitátor felkéri a résztvevőket, hogy mondják el, segített-e a vizualizációs gyakorlat abban, hogy a helyzettel kapcsolatban nyugodtabbak és magabiztosabbak legyenek.

A foglalkozásvezető lezárhatja Simon Sinek videójának vetítését is, amely a bizalom bátorsággá és zordsággá változtatását mutatja be.²¹

Szakmai háttér

Mások megértése annyit jelent, mint tudás;
megérteni önmagát meg kell világítani,
mások meghódításához erőre van szükség;
önmagát meghódítani még mindig nehezebb.
Megelégedni azzal, ami van, az gazdag.
(Tao Te Ching)

Az önbizalom valami finom, valami, amit belül érezünk, belsőbb. Nehéz mérni, de tudjuk, mikor érezzük - mint a szerelem. Ez az, hogy hogyan nézünk önmagunkra, és tetszik vagy sem. Ez a belső megjelenés vagy megítélés, amelyet magunknak adunk, létfontosságú életünk vezetéséhez, megváltoztatásához és a célok eléréséhez. A helyzet megváltoztatása, a szervezet megváltoztatása azt jelenti, hogy cselekedni kell, cselekedni kell, és valóban magabiztosnak érezni magad abban, hogy a megfelelő döntéseket hozod magad és a szervezet számára, amelynek tagja vagy.

Az első lépés az, ha befelé tekintünk, jobban megértjük magunkat, és meglátjuk azokat a területeket, amelyekre összpontosítanunk kell, hogy magabiztosabbá váljatok. A bizalom a

²¹[1] [2] Simon Sinek videója: [3] [4] [5] <https://www.youtube.com/watch?v=Ibcfu9eBwFO> [6] [7]

készségekhez is köthető, bár a készségek megléte segíthet abban, hogy magabiztosabbnak érezze magát, ez nem garantálja az önbizalmat.

Kulcsfontosságú terület, ahol a gazdálkodó szervezetek vezetői a bizalom hiányáról számolhatnak be, a tagokkal való konszenzus kialakítása vagy a konfliktusok megoldása. Ez a képzési program a 6. és 8. szekcióban lehetőséget nyújt e témák gyakorlására, és nagyobb önbizalom kialakítására ezekben a helyzetekben.

Sőt, fontos megkülönböztetni a valódi és a hamis bizalmat. A facilitátor elmagyarázza a résztvevőknek, hogy egyesek nagyon magabiztosnak tűnhetnek, mert hatalmi helyzetben vannak, de valójában belül egyáltalán nem magabiztosak. Éppen azt a hatalmat használják, amellyel az embereket irányítani tudják, majd abból vesznek bizalmat. Ez hamis bizalom. A valódi bizalom olyasmi, amelyet nem lehet elvenni, ha a hatalmi pozíció vagy a státusz elvész. Stabilabb és megbízhatóbb.

A bizalomnak hét szempontja van, amelyeket gondosan figyelembe kell venni:

1. önbecsülés (jól érzi magát)
2. ön-jóváhagyás (kedves az elméd felé és elengedni a kemény belső kritikust)
3. önfogadás (ha elfogadja önmagát, akkor nyugodtan lehet hiteles)
4. önmaga elsajátítása (meghatározod, hogy mi működik neked, és világos lesz)
5. önhitet (meg fogja találni a lehetőségeket arra, hogy a gyengeségeket erősséggé alakítsa)
6. önszámlázás (saját életed megteremtője leszel, és nem hibáztatsz másokat)
7. önérvényesítés (megtanulod a kommunikáció művészetét mások befolyásolására és meggyőzésére)

Általában ezeket a szempontokat nem vagy részben alkalmazzák, és néha elragadnak bennünket a magunkról kialakult negatív gondolataink arról, hogy nem vagyunk elég jók, nem ismerünk eléggé, mások jobbak. Sok energiát töltünk azon aggódva, hogy mások mit gondolnak rólunk, ahelyett, hogy az erősségeinkre összpontosítanánk. Röviden az egyéni elemzésünk során fontos különbséget tenni a hasznos gondolatok és a káros gondolatok között. Sok esetben nem érezzük magabiztosnak, mert hiszünk káros gondolatainkban.

- A hasznos gondolatok általában gyakorlati dolgokhoz kapcsolódnak, és nem hagyják magukban a bizalomhiány érzését. Ilyenek például: "Menjek és vegyek egy kis tejet", vagy "Találkoznom kell a pénzügyi bizottság tagjaival, hogy megvitassak egy új beruházást." Ezek meglehetősen világosak és általában valamiféle produktív tevékenységhez vezetnek.

Ők azok is, amelyek támogatnak bennünket abban, hogy a saját énünknel magasabb célra koncentráljunk. Például, amikor olyan feladattal szembesülök, amelyhez nem érzem magam elég kompetensnek, és szeretném abbahagyni az aggodalmamat, hogy mennyire nem érzem jól magam, a legjobb módszer számomra az, ha csak arra a tényre összpontosítok, hogy SZÜKSÉGES, magam, hogy miért kell megtenni (célja), és csak fogadjam el azt a tényt, hogy az én dolgom ezt megtenni (vagy azért, mert más emberek bíznak bennem, vagy mert nincs más, aki ezt megcsinálja). Gyakran az eredmények cáfolták azokat a negatív gondolatokat, amelyek a színészkedés előtt

voltak, így amikor legközelebb ugyanazt a félelmetes feladatot kell elvégeznem, ez egy kicsit kevésbé félelmetes stb. De néha az eredmények kevesebbek, mint az optimálisak, aztán megpróbálok túltenni a kezdeti szégyen és csalódás érzésén, megpróbálok tanulni a hibáimból, és remélem, hogy legközelebb jobban teljesítek.

- A káros gondolatok inkább a bizonytalanság és a bizalomhiány érzéséhez kapcsolódnak. Rosszul érezzük magunkat és nem vagyunk magabiztosak. Néhány példa: "Ha mindenki előtt megszólalok, azt hiszik, hogy hülye vagyok", vagy: "Nem vagyok elég erős ahhoz, hogy változtatni tudjak a közösségen."

Ha káros gondolatok jutnak eszünkbe, akkor nem kell hinnünk nekik. Figyelnünk kell a felmerülő gondolatokat, vagyis ne adjuk figyelmünket és hitünket. Például egy piacon meg lehet nézni a korhadt gyümölcsöt, de nem kell megvenni, csak tovább sétálni. Ugyanezt tehetjük ezekkel a „korhadt gyümölcsökkel” vagy káros gondolatokkal, amelyek gondot okoznak nekünk. Az, hogy egy gondolat jut eszünkbe, még nem jelenti azt, hogy igaz vagy hogy hinnünk kell. Meditációs technikákkal tisztítják az elmét a negatív gondolatoktól. Ehelyett vizualizációs technikákat alkalmaznak a félelmek legyőzésére.

Források: a FAO képzési moduljának adaptációja a bizalomépítésről a mezőgazdasági termelők szervezeteihez az Integrált Mezőgazdasági Termelékenység Projekt technikai segítségnyújtási komponenséből (2015); Annie Ashdown (2013): A bizalmi tényező; Hachette UK, (2017): Five minutes in the morning – A focus journal. (Öt perc reggelente - fókusznapló)

www.hachette.co.uk

1. nap – 2. SZEKCIÓ: Vezetési stílusok

A szekció struktúrája

Mit tanulhatunk?

A szekció végére a résztvevők:

- Ismerje meg a vezetés különböző stílusait és azok hatását az emberekre
- Fokozott ismeretekkel és készségekkel rendelkeznek az emberek hatékony vezetéséhez;

Kulcsüzenetek:

A vezetés az emberi kapcsolatok dimenziója, és különböző formákat ölthet. A vezetés stílusok osztályozására különböző elméletek léteznek. Közös bennük az öntudat fejlesztésének fontossága. Ez elengedhetetlen része a vezetői fejlődésnek, és figyelmessé válni azokra a hatásokra, amelyeket vezetőként másokra gyakorol, alapvető készség.

A blokk javasolt hossza:

1 óra 30 perc

Szükséges anyagok:

Jelölők, flipchartok és szalagok.

Kiosztandó:

Források:

A résztvevőknek a szekció végén kiosztandó kiadvány: „Vezetés:

Megjegyzések és tippek

A foglalkozás a vezetési stílusokkal kapcsolatos szerepjáték köré épül. Javasoljuk, hogy a résztvevők közül válasszon ki egy kis csoportot, és kérje meg a csoportot, hogy hajtsa végre a rendelkezésre álló forgatókönyvek egyikét. A szerepjáték három szakaszban szerveződik, de javasoljuk, hogy a csoport maradjon ugyanaz, csak az elnök változzon. A vezető azonban eldöntheti, hogy a szerepjáték minden szakaszában különböző forgatókönyveket alkalmaz, és az egyes fázisokhoz az egész csoportot megváltoztatja. A szerepjátékok bemutatása után megvitatják a felvetett kérdéseket. Fontos, hogy elegendő időt hagyjunk a megbeszélésekre.

További források:

Daniel Goleman, „Mitől lesz vezető”, a Harvard Business Review On Leaders című könyvében (2011).

Oktatói megjegyzés

Oktatói input – 10 p.

A vezető bemutatja az erre a foglalkozásra tervezett szerepjáték gyakorlatot. A szerepjáték élvezetes és hasznos gyakorlat, amellyel egy csoport számos témáját felvetheti. Ez a szerepjáték segít a résztvevőknek meglátni, hogy a vezető viselkedése hogyan hat arra a csoportra, akivel dolgozik.

Szerepjáték - 40 '

A szerepjáték 3 szakaszban szerveződik:

1. fázis:

Körülbelül öt résztvevőnek kell részt vennie a szerepjátékokban. Minden résztvevőt fel kell kérni arra, hogy játssza el egy ismerős csoport találkozóját. Feladatot kapnak arra, hogy döntést hozzanak egy csoportjuk vagy szervezetük számára általános érdeklődésre számot tartó kérdésről, például arról, hogy a szervezet hogyan tudja a legjobban megkeresni az adományozót pénzeszközökhöz, vagy hogyan kell egy csoportnak megszervezni a termékeik gyűjtését és a piacra szállítást. Vagy választhatja a következő forgatókönyvek egyikét:

1. forgatókönyv: A kormány arra kéri a gazdaszervezetet, hogy jelöljön ki két embert egy képzésre. A jelölés folyamata nem átlátható. A vezető rá akarja kényszeríteni a jövőképét.

2. forgatókönyv: A szervezet belső konfliktusokkal néz szembe, mivel minden tag hozzájárul a szervezet megtakarításaihoz, a beruházásokra vonatkozó döntéseket azonban csak a végrehajtó bizottság két tagja hozza meg.

Egy személyt választanak ki elnöknek vagy vezetőnek.

Az első fázisban lévő vezetőnek azt mondják, hogy egy önkényuralmi vezető részeként járjon el, nagyon diktatórikusan: ötleteket hívjon fel, de ne hallgasson az emberekre, tegye szét a javaslataikat, és erőltesse meg álláspontját.

A csoport többi tagja külön-külön szerepet kap:

A-t arra kérjük, hogy támogassa az elnök javaslatát

B több lehetőséget is felvet

C támogatja B-t

D mindig félbeszakítja és ellenzi az elnököt

Az utasítások adhatók szóban vagy írhatók egy flipchart-ra, de külön a közönség többi tagjától. A székeket nyitott körben kell elhelyezni, hogy mindenki jól hallhasson és láthasson. Emlékeztetni kell a résztvevőket, hogy tisztán beszéljenek.

Ezután felkérjük az elnököt, hogy induljon, és minden résztvevőnek el kell játszania azt a szerepet, amelyet kapott.

A hallgatóságot felkérjük, hogy jegyzeteljen a következő kérdésekről, amelyeket a vezető a szerepjáték kezdete előtt írt le:

- Mit csinál a vezető a csoportban?
- Hogyan reagál a csoport?

Amikor a helyzet világossá vált a közönség számára, a facilitátor leállítja az akciót, és az elnököt egy másik résztvevővel helyettesíti.

2. fázis:

A csoport tagjainak ugyanazt a szerepet kell játszaniuk, de felkérjük egyiküket, hogy induljon. Az új elnök megváltoztatja a stílusát. Nagyon passzívnak kérték. A vezető nagyon kevés érdeklődést mutat a probléma iránt, nem tesz javaslatot, nem reagál a csoport javaslataira, nem segít a döntések meghozatalában vagy a konfliktus megoldásában.

A közönséget ismét arra kérjük, hogy jegyzeteljen. A segítő megállítja a helyzetet, amikor kiderül. A vezető az összes választ összegyűjti a plenáris ülésen. Ha a csoport nagy, akkor a vezető megkérheti a résztvevőket, hogy 5 percig beszéljék meg őket kis csoportokban, majd jelentést tegyenek a plenáris ülésen.

3. szakasz:

Végül a szerepjáték újra aktiválható valakivel, aki önként jelentkezik a demokratikus vezető szerepének betöltésére. A vezető megkéri a résztvevőket, hogy hozzanak létre kis csoportokat, hogy megvitassák a különböző megoldásokat arról, hogy szerintük mi reális a gazdálkodó szervezeteikben.

Plenáris visszajelzés – 40 p.;

A szerepjáték után a vezető egy újabb kérdést tesz fel:

- Mit érhet el egy jó vezető / elnök egy csoportban?

A vezető megpróbálja konkrét válaszokat kapni és rögzíteni őket egy flipcharton.

A segítő röviden összefoglalja azt a három vezetési stílust, amelyet magyarázatában alátámaszt az „Autokratikus, Laissez-faire vagy passzív hozzáállás és demokratikus” kézikönyv. A vezető megkérdezi a résztvevőket, van-e egy preferált stílus. Ezután elmagyarázza, hogy még ha a demokratikus stílust is előnyben kell részesíteni, ez a kontextustól függ. A vezető megkérdezi a résztvevőket, hogy az autokratikus vezetési stílus mely kontextusban tudja a legjobb eredményt elérni, és akkor mikor kell a passzív vagy demokratikus stílusokat előnyben részesíteni. A segítő ismertető segítségével ismerteti az egyes stílusok következményeit, ha a megfelelő kontextusban használják őket.

Kiosztandó: „Autokrata, Laissez-faire vagy passzív hozzáállás és demokratikus vezető”

A vezetés az emberi kapcsolatok dimenziója. Ez egy cselekvési rendszer (Kotter,), és különböző formákat ölthet. Különböző elméletek léteznek a vezetés osztályozásához. A legegyszerűbb osztályozás a következő, amely három fő stílust tartalmaz:

Szemponatok	Zsarnoki	Passzív vagy Laissez-faire	Demokratikus
Általános meghatározás	A befolyást irányelvszerűen gyakorolják	Korlátozott befolyás. Nagyon sok szabadság a csoportra / csapatra maradt	A befolyást a csoporttal / csapattal való interakció révén gyakorolják
Döntéshozatal	Egyedül hoz döntéseket	A döntéseket átruházza a csoportra / csapatra	Inkább a csoporttal hoz döntéseket. Konszenzuskészítő.
Működő szabályok	Utasításokat ad. Inkább ellenőrzi a folyamatot	Nincsenek meghatározott szabályok. A csoport automatikusan fegyelmezett	A szabályokat a csoporttal közösen határozzák meg
Feladatok elosztása	Ő dönt a feladatok elosztásáról. Ő vezeti a tevékenységeket	Inkább teret enged másoknak. Nem vesz részt közvetlenül a tevékenységekben	Inkább részesedési módon osztja meg a feladatokat

Csoport beszélgetés	Hatalommal beszél. Nem hajlandó hallgatni másokra	Hallgat másokat; Nem szereti a beavatkozást, és megpróbálja elkerülni a konfliktusokat	Ösztönzi a csoporttal folytatott eszmecserét, és szeret részt venni a beszélgetésekben
Amikor valami probléma adódik	Megpróbálja megtalálni a gyors megoldást	Nem foglalkozik megoldások keresésével. Reméli, hogy a dolgok autonóm módon fognak fejlődni	Felveti a kérdést a csoporton / csoporton belül, és megpróbál megfelelő megoldásokat találni
Vízió kidolgozása	Javasolja a jövőképét, és megpróbálja meggyőzni a csoportot, hogy fogadja el azt	Kövesse a csoport által meghatározott irányt. Alacsony személyes motiváció.	Megpróbálja meghatározni a közös jövőképet vagy közös célt
Amikor ez a stílus megfelelő	Vészhelyzetekben	Amikor a csoport vagy a csapat nagyon hozzáértő, önrányító és felelősségteljes. Amikor a csapat magas szintű érettséggel rendelkezik.	Az összes többi
Következmények, ha megfelelő kontextusban használják	Gyors döntések és cselekvés. Magas termelékenység	Alacsony szintű elkötelezettséget és munkát igényel a vezető részéről	A demokratikus stílus lehetővé teszi a kreativitást, az együttműködést, az innovációt. A termelékenység lehet alacsony mennyiségi, de magas minőségi szempontból. Nagy bizalom.
Következmények, ha rossz kontextusban használják	Az emberek kevésbé felelősségteljesen viselkednek. Kevésbé elkötelezettek és kevésbé kreatívak. Passzívva és ellenállóvá válhatnak.	Az emberek elveszettek, elégtelennek érzik magukat, nincs motivációjuk. A szerepek homályosan vannak meghatározva.	A demokratikus döntéshozatal túl sok időt vehet igénybe, ha a helyzet gyors reagálást igényel. Amikor a szerepek és a célok jól

	Kevesebb időt töltenek a munkában. Több konfliktus van.	Nincs kontroll a csapat felett és alacsony a teljesítmény	meghatározottak, és a csapat feladatát látja el, a túlbuzgó demokratikus vezető túl sok találkozót ütemezhet, amelyet a csoport vagy a csapat időpazarlásként érzékelhet és befolyásolhatja az egyéni motivációt. .
--	---	---	---

Fontos kiemelni, hogy egy személy a vezetési stílusok keverékét alkalmazhatja az adott kontextus és / vagy a szembesülendő helyzet szerint. A vezető adaptációs képessége a megfelelő keverék kiválasztásához a legfontosabb.

Források: UPADI, 2014. LSGDT, Program III- Action paysanne démocratique. Genre et Leadership; Mariagrazia Rocchigiani, 2015, Könnyítési útmutató a vezetéshez a gazdálkodók vezetőihez, a bangladesi integrált mezőgazdasági termelékenységi projekt (IAPP TA) nem publikált dokumentumának FAO technikai segítségnyújtási komponenséhez kifejlesztve .

1. nap – 2. SZEKCIÓ: A megosztott vezetés és méltányosság fogalma

A szekció struktúrája

Mit tanulhatunk?

A szekció végére a résztvevők:

- Foglalkozzon a megosztott vezetés koncepciójával
- Határozza meg azokat a lehetőségeket, ahol a nők és a fiatalok vezető szerepet tölthetnek be az FO-ban
- Gondolja át a méltányosság gondolatát

Kulcsüzenetek:

A vezetés nem egyetlen személyre vonatkozik a szervezetben, hanem minden szinten jelen kell lennie és ösztönöznie kell. A hiteles vezetők elismerik, hogy a vezetés nem az egyéni sikerükről szól, hanem a körülöttük élők felhatalmazásáról és inspirálásáról. A szervezetek vagy csoportok egyes tagjai gyakran marginalizálódnak, például a nők vagy a fiatalok. Ez a két csoport különös figyelmet igényel, és fontos vezetői szerepeket fedezhet le, ha a gazdálkodói szervezetek igazságosak és befogadóak.

A blokk javasolt hossza:

1 óra 30 perc

Szükséges anyagok:

Projektor, képernyő, laptop, filcek, flipchartok, ragasztószalag
Kiosztandó:

Források:

A „Vezetői szerepek” kiadványa

Kiosztandó: „Saját tőke a gazdálkodói szervezetekben”

PowerPoint-dia a „Saját tőke és egyenlőség” témában

Megjegyzések és tippek

A foglalkozás a kiadványok kiosztását irányozza elő. Általában jobb, ha vagy a munkamenet megkezdése előtt, vagy annak befejezése után osztogatunk, mert különben a résztvevők elterelhetik a figyelmüket a kiadvány elolvasásával, nem pedig arra koncentrálva, ami a foglalkozáson történik. Azonban ne olvasson nekik hosszú, unalmas és felesleges szövegeket. Ami a méltányossággal kapcsolatos képet illeti, ez egy nagyon hatékony eszköz, amelyet a résztvevőket ösztönözni kell arra, hogy saját szervezetükben használják a méltányosságról folytatott konstruktív vita ösztönzésére.

További források:

Harvard Business Review , (2011). A vezetésről.

Oktatói megjegyzés

Oktatói input – 10 p.

A vezető elmondja, hogy a demokratikus vezetés stílusa magában foglalja a vezetői szerep megosztását a csoport különböző tagjaival is. Minden csoportban vagy gazdálkodói szervezetben különböző és egymást kiegészítő szerepek szükségesek a megfelelő működéshez. Az autokratikus vezető megpróbálja ezeket a szerepeket kumulálni magában. A demokratikus vezető csoportjának / csapatának tagjait kiegészítő profilokkal és képességekkel választja meg, amelyek kulcsfontosságúak a csoport általános teljesítményének növeléséhez és a feladatok megfelelő átruházásához. A vezető megkéri a résztvevőket, hogy osszák meg a közös vezetés sikertörténetét, amelyet megtapasztaltak.

Csoportmunka – 40 p.

A facilitátor teret teremt egy ötletbörze számára a vezető különböző szerepeiről, az elvégzett feladattól függően, vagy attól a folyamattól, amelyben a vezetők naponta részt vesznek. A vezető a résztvevőket csoportokra osztja, ahol:

- ötlet a napi vezetői szerepekről,
- magyarázza el őket egyszerűen, és
- meghatározza őket kulcsszavak segítségével.

A kulcsszavaknak tükrözniük kell, hogyan érzékelik magukat az egyes szerepek ellátásában. Minden csoport flipcharton rögzíti a résztvevők által szolgáltatott inputokat. A csoportoknak

30 perc áll rendelkezésükre az ötletelésre, és mindegyiknek 10 perc áll rendelkezésére, hogy jelentést tegyen a plenáris ülésen

Plenáris visszajelzés – 30 p.;

A vezető a plenáris ülésen vezetheti a vitát a „vezetői szerepek” kiadványa alapján, amely megmagyarázza a különböző vezetői szerepeket azoknak a feladatoknak és folyamatoknak megfelelően, amelyekben a vezetők részt vesznek. Megemlítheti azt is, hogy a vezetés fogalma összekapcsolódik a változás, az átalakulás, a szolgáltatásnyújtás és a példaképként való működés gondolatával. Például az új feladatokat elsajátítani próbáló egyén coachingja a vezetés egyik formájának tekinthető.

A facilitátor arra ösztönzi a résztvevőket, hogy gondolkodjanak azon lehetőségekről, ahol a nők vagy a fiatalok vezető szerepet tölthetnek be a gazdálkodói csoportokban, és két flipchart-on rögzíthetik az információkat (az egyik a nők számára és a másik a fiatalok számára), és megkérdezik, miért javasolják ezt a szerepet és hogyan gyakorolhatók. A flipchartokat három oszlopot tartalmazó táblázattal rendezhetjük:

- szerep,
- miért,
- hogyan

Oktatói input – 20 p.

A vezető a foglalkozást a tőkével kapcsolatos képpel zárja (Tájékoztató: „Saját tőke a gazdálkodói szervezetekben”). A vezető megkéri a résztvevőket, hogy kommentálják a képernyőn levetített képet. A képen három ember próbál megnézni egy focimeccset, amelyet a fal túloldalán játszanak. A futballmeccs látásának vagy nem látásának képessége az ember jólétét, a külső környezetet képviselő falat és a tagok számára a szervezet által kínált szolgáltatásokat képviselő platformokat képviseli.

A kép felhasználható a nők vagy fiatalok valódi tapasztalatainak bemutatására a gazdálkodói szervezetekben. A megbeszélés során a facilitátornak világossá kell tennie, hogy az FO-k szerepet játszhatnak az egyenlőség és az inklúzió fokozásában azáltal, hogy a nők és a fiatalok részt vesznek a tagjaiknak kínált szolgáltatásokban és a szervezet döntéshozó struktúrájában. A képre hivatkozva az FO szerepét az a platform felemelése szemléltetné, amelyen a nők állhatnak, hogy jobban lássák a mérkőzést (középső rajz). A megoldás fontos részének azonban a külső környezetből is származnia kell, például a kultúraváltás, a politikák és így tovább. A képen ezek a változások megfelelnek a fal leereszkedésének (rajz alul). A segítő hangsúlyozhatja azt is, hogy a méltányosság fogalma nemcsak a nemre, hanem az életkorra, az etnikumra stb.

Szakmai háttér

A megosztott vezetés fogalma azon alapszik, hogy a csapatban vagy egy csoportban a befolyás szerepei megoszlanak a meglévő képességek szerint. A nyílt és befogadó, megosztott vezetés lehetővé teszi, hogy mindenki megmutassa vezetői képességeit a szervezet különböző szintjein. A csoport minden tagja fejlesztheti vezetői képességeit, és így jobban hozzájárulhat a szervezet általános vezetéséhez. Ilyen eljárással a szervezet mindenki

erősségéből profitál, szemben azzal, amikor egy hivatalos vezető megpróbálja összesíteni a különböző szerepeket.

A vezetői szerepek megosztása rugalmas és spontán lehet. A korlátozott vezetést a csoport minden tagja pontos pillanatokban megmutathatja. Például, ha egy csoport kollektíven akar egy terméket forgalmazni, a konszenzusos döntések meghozatalában nagy képességekkel rendelkező tag termelőket toborozhat, a gyártási folyamatokat elsajátító tag pedig más termelőket képezhet a termék minőségének javítására. , a pénzügyi kérdésekben jártas és feddhetetlenségéről ismert tag kincstárnokként szolgálhat, egy másik, jó tárgyaló fél felveheti a kapcsolatot a potenciális vevőkkel stb. Együtt jó csapatot alkotnak, amely sikeresen vezeti a kezdeményezést.

A vezetéssel kapcsolatos szerepkörök csoportosítására többféleképpen lehet osztályozni:

- A belső környezethez kapcsolódó szerepek a külső környezethez kapcsolódó szerepekkel szemben :
A külső környezethez kapcsolódó szerepre példa a szóvivő. A belső környezethez kapcsolódó szerepekre példa az edző.
- Feladatokon alapuló szerepek versus folyamatokon alapuló szerepek :
A csoport belső vezetésével kapcsolatos szerepeket gyakran két nagy kategóriába sorolják: egy feladathoz kapcsolódó szerepekhez és a folyamatokhoz (a csoport működéséhez) kapcsolódó szerepekhez. A feladathoz kapcsolódó szerepre példa az információszolgáltató szerepe. A folyamathoz kapcsolódó szerepre példa a tagok ösztönzése bizonyos feladatok végrehajtása során.

Közös vezetés és elszámoltathatóság

Vezetőnek lenni több, mint elérni a befolyás és a hatalom pozícióját. Emellett vállalja a felelősség egy részét és elfogadja, hogy az elért eredmények alapján elszámoltathatóvá válik.

A megosztott vezetés megerősíti a kollektív felelősséget:

- A tagok részvételének fokozása a stratégia megvalósításában és a szervezet demokratikus életében.
- Az előnyök és sikerek, valamint a kockázatok és kudarcok egyenlő megosztásának biztosítása

Kiosztandó: A vezetéshez kapcsolódó szerepek

- Feladathoz kapcsolódó szerepek : Koordinátor, információ- és visszajelzési szolgáltató, levéltáros, értékelő, logisztikai felelős, kezdeményező-közreműködő, útmutató, kidolgozó, motivátor, látnok.

Szerepek	Leírás
Kezdeményező-közreműködő	- Tisztázza a célkitűzéseket, újradefiniálja a problémákat és megoldásokat kínál, javaslatot tesz a napirend pontjaira és a vitát határidőn belül fenntartja.

Információ és visszajelzés szolgáltató,	- A tényekkel, ötletekkel, értékekkel, véleményekkel és egyéb releváns javaslatokkal kapcsolatos kérdéseket tesz fel a jelenlegi megbeszélések továbblépése érdekében.
Kezdeményező	- Tapasztalatai és ismeretei alapján, vagy a szükséges célú kutatások elvégzésével megosztja a tényekkel kapcsolatos ötleteket, értékeket, véleményeket és javaslatokat.
Látnok	- Megjósolja az eredményeket, példákat hoz, és ötleteket dolgoz ki, hogy lássa, hogyan lehetne őket a gyakorlatban alkalmazni.
Menedzser	- Biztosítja a célok teljesülését - Összehasonlítja az azonosított tehetségeket a megfelelő feladatokkal / felelőségekkel. - Delegál rendesen.
Koordinátor	- Szintetizálja a megbeszéléseket, és irányítja a csoportot az elvégzendő cselekvés és feladatok felé.
Kiértékelő	- Értékeli a csoportok minőségi és mennyiségi eredményeit előre meghatározott kritériumok alapján.
Motiváció	- Motiválja a csoportot céljainak elérésére mennyiségi és minőségi szempontból
Logisztikai felelős	- Támogatja a csoport tevékenységét a környezetének alakításával (pl. tárgyalóterem) és a szükséges eszközök biztosításával.
Levéltáros	- Rögzíti a csoport cselekedeteit és eredményeit.

- Folyamatokhoz kapcsolódó szerepek : Inklúzió figyelő, követő, ösztönző szolgáltató, harmonizáló, megfigyelő, kompromisszumkészítő.

Szerepek	Leírás
Bátorító szolgáltató	- Gratulál a tagoknak a csoporthoz való hozzájárulásukhoz.
Harmonizáló	- Csökkenti a feszültséget és megoldja a konfliktusokat.
Kompromisszumkészítő	- Visszalép pozíciójából, hogy fenntartsa a csoport harmóniáját.

Inklúzió figyelő	- Arra ösztönzi az egyes tagokat, hogy vegyenek részt és járuljanak hozzá.
Megfigyelő	- Figyeli a csoport működését (folyamatokat és dinamikát), és tájékoztatja a csoportot. - Visszajelzést ad megfigyeléseiről.
Követő	- Részt vesz az értekezleten, meghallgatja a megbeszéléseket és elfogadja a csoport döntését.

Források: UPADI, 2014. LSGDT, Program III- Action paysanne démocratique. Genre et Leadership; Mariagrazia Rocchigiani, 2015, Könnyítési útmutató a vezetéshez a mezőgazdasági termelők vezetőihez, a bangladesi integrált mezőgazdasági termelékenység projekt (IAPP TA) FAO technikai segítségnyújtási komponenséhez kifejlesztve .

Kiosztandó: Egyenlőség és méltányosság

A nők és a férfiak közötti társadalmi és gazdasági egyenlőtlenségek aláássák az élelmezésbiztonságot, és gátolják a gazdasági növekedést és a haladást a mezőgazdasági ágazatban.

A nemek közötti egyenlőség az, amikor a nők és a férfiak egyenlő jogokat, lehetőségeket és jogosultságokat élveznek a civil és a politikai életben.

A FAO számára a nemek közötti egyenlőség a nők és a férfiak egyenlő részvétele a döntéshozatalban, az emberi jogok gyakorlásának egyenlő képessége, az erőforrásokhoz és a fejlődés előnyeire való egyenlő hozzáférés és ellenőrzés, valamint az esélyegyenlőség a foglalkoztatásban és a foglalkoztatás minden más aspektusában megélhetés.

A nemek közötti egyenlőségnek jó gazdasági és társadalmi értelme van. A [1] [2] [3] FAO Élelmezésügyi és Mezőgazdasági Állapota 2010-11-től [1] [5] [6] [3] jelentés [1] [5] [3] azt mutatja, hogy ha a női gazdálkodóknak ugyanolyan hozzáférése volt férfi mezőgazdasági termelőként a mezőgazdasági ráfordítások és szolgáltatások terén jelentősen növelhetik gazdaságaik hozamait és 2,5–4 százalékkal emelhetik a fejlődő országok összes mezőgazdasági termelését, ami 12–17 százalékkal csökkentheti az éhezők számát a világon . A Világbank jelentése arra a következtetésre jutott, hogy a nemek közötti egyenlőtlenség csökkentése a csecsemő- és gyermekhalandóság csökkenéséhez, jobb táplálkozáshoz, magasabb gazdasági termelékenységhez és gyorsabb növekedéshez vezet. A globális közösség számára a nemek közötti egyenlőség szintén elkötelezettség, amely beépül a nemzetközi emberi jogi megállapodásokba és a 2030-ig tartó Fenntartható Fejlesztési Menetrendbe. A nemek közötti egyenlőség és a vidéki nők és lányok szerepvállalása elengedhetetlen a fenntartható fejlődés eléréséhez, a békés, igazságos és inkluzív társadalmak előmozdításához, az inkluzív és fenntartható gazdasági növekedés és termelékenység fokozásához, a szegénység minden formájának és dimenziójának mindenütt való megszüntetéséhez és a társadalmi jólét biztosításához. összes". [1]

A nemek közötti egyenlőség igazságosságot és pártatlanságot jelent a nőikkel és férfikkal szembeni bánásmódban a jogok, juttatások, kötelezettségek és lehetőségek tekintetében.

A FAO az erőforrásokhoz, az árukhoz, a szolgáltatásokhoz és a döntéshozatalhoz való hozzáférésben a következő 10 év legfontosabb stratégiai céljai közé sorolta a nemek közötti egyenlőséget. Azáltal, hogy olyan társadalmi kapcsolatokat hoz létre, amelyekben egyik nem sem szenved hátrányos megkülönböztetést, a nemek közötti egyenlőség célja a nemek közötti kapcsolatok és a nemi szerepek javítása, valamint a nemek közötti egyenlőség elérése.

A méltányosság lényege nem azonos bánásmód - a bánásmód lehet azonos vagy eltérő, de mindig egyenértékűnek kell tekinteni a jogokat, előnyöket, kötelezettségeket és lehetőségeket tekintve. *[1} A nemek közötti egyenlőség az igazságosság érzetét kelti a férfiak és a nők között; a számok abszolút egyenlőségéhez való ragaszkodás nem mindig igazságos. Amikor a közösségben élő nők és férfiak egyenlőtlen státusszal és egyenlőtlen hozzáféréssel rendelkeznek a tudáshoz és az erőforrásokhoz, a nőknek különleges bánásmódra és megerősítő cselekvésre van szükségük, mielőtt "kiindulópontjukat" egyenlőnek tekinthetnék: vagyis pozitív diszkriminációnak.* {1] Mivel a férfiak túlsúlya a családban, a közpolitikában és az intézményekben - nemcsak a vidéki térségekben, hanem világszerte - régóta elhomályosítja a nők érdekeit és aggodalmait, a nemek közötti egyenlőség kulcsfontosságú stratégiája a nők szerepvállalásában rejlik. A fejlesztésnek ki kell terjednie a vidéki nők hosszú távú szükségleteire és törekvéseire, döntési jogkörükre, valamint a kritikus erőforrásokhoz, például a földhöz és a saját munkaerőhöz való hozzáférésükhöz és ellenőrzésükhöz.

A következőkből származik: } A FAO nemi politikája” Egyenlőség: Élelmezésbiztonsági célok elérése a mezőgazdaságban és a vidékfejlesztésben “.
http://www.fao.org/fileadmin/templates/gender/docs/FAO_FinalGender_Policy_2012.pdf

Kiosztandó: Saját tőke a gazdálkodói szervezetekben

Források: UPAD-FAO 2015. UPADI-FAO "Élaboration d'une vision commune pour renforcer la performance, l'équité, la gouvernance et la gestion de l'Organisation Professionnelle ». Projet Renforcement du rôle des réseaux des organisations professionnelles agricoles de la pêche dans la sécurité alimentaire au Maghreb (TCP / SNE / 3403).

1. nap – 2. SZEKCIÓ: A teljesítményértékelési kérdőív

A szekció struktúrája

Mit tanulhatunk?

A szekció végére a résztvevők:

- Ismerkedjen meg a teljesítményértékelési kérdőívvel

Kulcsüzenetek:

A teljesítményértékelési kérdőív [1] A teljesítményértékelési kérdőív az elsődleges eszköz, amely felhasználható a szervezeti teljesítmény minőségi értékelésére. Használható kiindulási, nyomonkövetési és értékelési eszközként, vagy a famer szervezet stratégiai tervezési és szemléleti gyakorlatok kereteiként

A blokk javasolt hossza:

3 óra

Szükséges anyagok:

Projektor, képernyő, laptop, filcek, flipchartok, ragasztószalag

Megjegyzések és tippek

A munkamenet arra épül, hogy a teljesítményértékelő eszközt öndiagnosztikai eszközként használják az FO-k számára. Ha a résztvevők ugyanannak a szervezetnek a tagjai, akkor a beszélgetés animálható, hogy elkészítse saját szervezete teljesítményének portréját, és fókuszcsoportos megbeszélést folytathasson a szervezet főbb erősségeiről és gyengeségeiről. Ha a résztvevők különböző típusú szervezetekhez tartoznak, a foglalkozás az eszközzel és az Excel táblázatkezelővel való megismerésre összpontosít, amely az adatbevitel és az elemzés eszköze. A résztvevőket párokba vagy csoportokba lehet osztani (számtól függően), és felkérni őket, hogy töltsék ki a kérdőív egy részét, és el kell képzelniük, hogy ideális szervezet részei. Ezután a bevitelt a plenáris ülésen lehet megvitatni. Minden csoport vagy pár hozzárendelhető a teljesítmény dimenziójához (relevancia, eredményesség, pénzügyi életképesség, motiváció, irányítás és irányítás, emberi és anyagi erőforrások, külső környezet). Összesen 7 csoport / pár alakítható ki.

Források:

Technikai megjegyzés

Kiosztandó: A teljesítményértékelési kérdőív

További források:

Nincsenek további források

Oktatói megjegyzés

Edzői vélemény és beszélgetés - 40 '

A vezető a teljesítményértékelési kérdőív másolatait terjeszti, amelyet el kellett volna küldeni a műhely résztvevőinek előkészítés céljából. Olyan önkénteseket kér, akik szeretnék megosztani tapasztalataikat az eszköz használatával kapcsolatban (10 perc).

Ezután bemutatja a kérdőív felépítését és az értékelési területeket. Elmondja, hogy a teljesítményértékelési kérdőív a teljesítményértékelési keret minden mutatójára vonatkozóan tartalmaz kérdéseket. 10 kérdést tartalmaz minden mutató (relevancia, hatékonyság, pénzügyi életképesség) és minden egyes teljesítménytényező (motiváció, irányítás és irányítás, emberi és anyagi erőforrások, külső környezet) vonatkozásában.

Ha a résztvevők már kitöltötték a kérdőívet és az eredményeket visszaküldték az oktatónak az adatbevitel és elemzés céljából egy előre beállított képletekkel ellátott Excel táblázaton keresztül, akkor a vezető a képzés során bemutathatja az eredmények szintézisét a résztvevőknek. Megkérdezheti a résztvevőket, hogy az eredmények megfelelnek-e egyéni felfogásuknak, és feltárnak-e olyan fontos szempontokat, amelyek kimaradtak a szervezet erősségeinek és gyengeségeinek elemzéséből az előző ülésen. A foglalkozás alkalom arra, hogy megoszthassák a felfogást arról a szervezetről, amelyhez tartoznak, és azokról a kérdésekről, amelyekkel foglalkozni kell.

Oktatói input – 20 p.

A vezető bemutatja, hogyan működik az adatrögzítés az Excel táblázatban, és hogy milyen típusú eredményeket lehet létrehozni.

Ha a kérdőívet nem küldik ki a képzés előtt, a TOT munkamenet segítségével megismerkedhet az eszközzel. A résztvevőket csoportokra osztják, és felkéri őket, hogy páronként töltsék ki a kérdőív egy részét. Minden csoportot hozzá kell rendelni a teljesítmény dimenziójához / tényezőjéhez (a definíciókat lásd az előző munkamenetben). Ezután az oktató megmutatja a kérdőív adatainak feldolgozásához szükséges táblázatot, és a „részletes jelentés” táblázatba beilleszti az összegyűjtött adatokat a csoportokkal. A táblázat automatikusan kiszámítja az átlagos pontszámokat, és egy pókdíagramot ad a Farmer szervezet teljesítményének portréjához, amelyet a résztvevők a gyakorlatuk során értékelnek. A plenáris megbeszélés felhasználható az eredmények kommentálására (lásd az elemzés példáját a technikai háttérjegyzetben).

Szakmai háttér

A teljesítményértékelési kérdőív olyan eszköz, amely lehetővé teszi a gazdálkodó szervezet szervezeti teljesítményének részvételen alapuló elemzését. Az UPADI -AgriCord által kifejlesztett profilalkotási eszköz és a FAO által a szervezeti elemzésről és fejlesztésről szóló 4. modulban bemutatott teljesítményértékelési keretrendszer ihlette. 2014-ben a Maghreb-ben tesztelték, majd 2015 és 2018 között a Nepálban, Egyiptomban, Libanonban, Ománban és Szudánban zajló különböző FAO-projektek keretében adaptálták.

A kérdőív beadható az igazgatóság tagjainak (megválasztott), alkalmazott személyzetnek (ha alkalmazható), a Közgyűlés tagjainak, valamint a Mezőgazdasági Szervezeten kívüli érdekelt feleknek, például helyi nem kormányzati szervezeteknek, input-szolgáltatóknak,

szolgáltatóknak. Ez az eszköz lehetővé teszi a szervezetük teljesítményével kapcsolatos felfogások értékelését. A teljesítményértékelési kérdőívet célszerű megosztani a résztvevőkkel egy hónappal a képzés előtt. Ez azért van, mert az állítások elolvasása és a válaszok arra ösztönzik a résztvevőket, hogy reflektáljanak a szervezetükre, lehetővé téve számukra, hogy jobban felkészüljenek a képzésre. Ezenkívül az összegyűjtött adatok megbeszélhetők a képzés során, és lehetővé teszik az eredmények további finomítását és validálását a kollektív beszélgetés révén.

A kérdőív Word formátumban érhető el (kiadvány: Teljesítményértékelési kérdőív). A képzés résztvevőinek a képzés előtt két-négy héttel meg kell adniuk az elkészült válaszokat. Minden résztvevőnek külön kell kitöltenie a kérdőívet. A résztvevők szintjétől függően hasznos lehet egy találkozót szervezni a képzés előtt, hogy támogassák a kérdőív kitöltését. Az edzőnek Excel táblázatot biztosítunk, előre beállított képletekkel. Megnyitásához a jelszót kell használni : fg . Ez egy olyan eszköz, amely lehetővé teszi az adatbevitelt és az elemzést. Az Excel táblázat öt allapra oszlik:

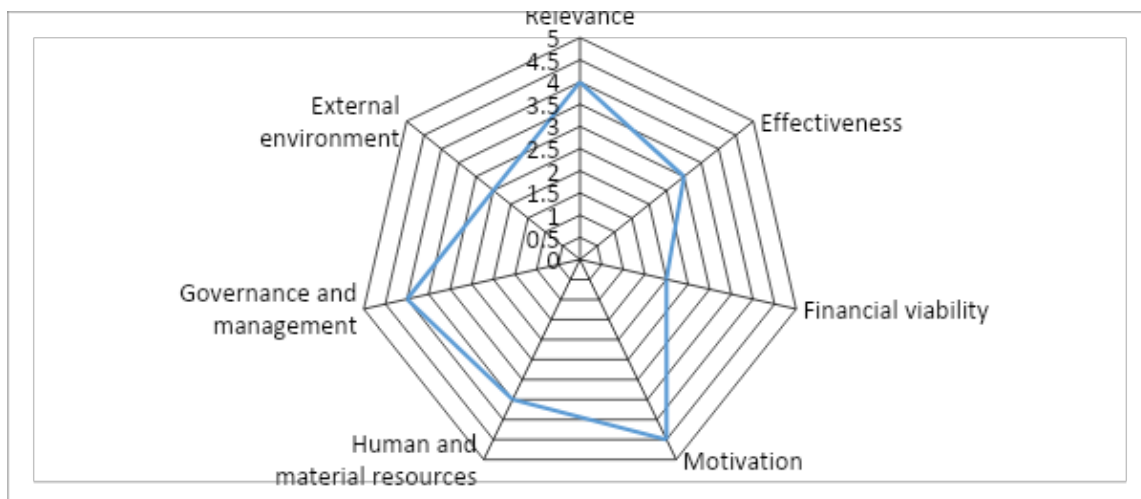
1. Tagok,
2. Személyzet,
3. Testületi tagok,
4. Egyéb érdekelt felek,
5. Eredmények.

Az első négy lap lehetővé teszi a résztvevők által az összes kérdéshez rendelt pontszámok rögzítését. Fontos megszámlálni a kérdőívet, hogy lehívjuk az adatok forrását. Az eredményekhez kapcsolódó lapon előre beállított képletek az egyes válaszokhoz rendelt átlagos pontszám automatikus kiszámításához és az eredmények vizuális ábrázolására szolgáló diagram előállításához. Jegyzet!! Fontos, hogy ne módosítsuk az egyes mutatókra előírányzott kérdések számát, különben felül kell vizsgálni az Excel táblázat előre beállított képleteit.

Az alábbiakban bemutatunk egy példát a kérdőív Excel táblázatos elemzésére:

A mezőgazdasági termelői szervezetek portré kérdőív összeállítása -
Összefoglaló táblázat

Teljesítménykomponens vagy befolyásoló tényező	Átlagos pontszám
Relevancia	4
Hatékonyság	3
Pénzügyi életképesség	2
Motiváció	4.5
Emberi és anyagi erőforrások	3.5
Vezetés és irányítás	4
KÜLSŐ KÖRNYEZET	2.5



Példa elemzésre:

[1] A kritériumok, amelyek a legmagasabb pontszámot kapták a gazdálkodói szervezetben, a motiváció (4.5), a relevancia (4) és az irányítás (3.5) voltak; míg a legalacsonyabb pontszámokat annak pénzügyi életképességének tulajdonították (2), majd a külső környezet (2,5). A kormányzás szintjén a szervezetnek egyértelmű alapszabálya és szabályzata van, azonban nincs éves pénzügyi ellenőrzés (2.4), a közbeszerzési eljárásokra kevés átláthatóság alkalmazható (2.8). Ennek a szervezetnek a legnagyobb nehézsége pénzügyi életképessége, mivel nagymértékben függ az adományozók támogatásától (1.8). Nincs diverzifikált finanszírozási forrás, és nincs éves pénzügyi terv (1.5). Ami a külső környezetet illeti, az ország általános helyzete nem kedvez a gazdálkodói szervezetek fejlődésének, és az ilyen szervezeteknek nem nyújtanak ösztönzőket (2.4–2.5.). A magyarázatot a konkrét kérdések által elért átlagos pontszámok alapján nyújtjuk.

Forrás FAO 4. tanulási modul a szervezetek elemzéséről és fejlesztéséről (2013); UPADI-FAO “Élaboration d’une vision commune pour renforcer la performance, l’équité, la gouvernance et la gestion de l’Organisation Professionnelle ». Guide de Formation de Formateurs (2015).

Segédlet - A teljesítményértékelési kérdőív

FO / szövetkezeti teljesítményértékelés	
A FO / COOP neve: _____ - év	

Pontszámok	0	1	2	3	4
Jelentése	Hiányzó	Nagyon gyenge	Gyengeségek	Jó	Nagyon jó

Résztevő ²² : _____

Ne m	Nyilatkozat	Pontszám				
1 Relevancia						
1.1	Az FO / COOP küldetése és jövőképe minden tag tulajdonában van.	0	1	2	3	4
1.2	A misszió elősegíti a közös értékeket, beleértve a nemek közötti egyenlőséget.	0	1	2	3	4
1.3	A tagokat megfelelően felméri, hogy megismerjék az FO / COOP-t.	0	1	2	3	4
1.4	Az FO / COOP tevékenységek megfelelnek a tagok igényeinek.	0	1	2	3	4
1.5	Az FO / COOP küldetése egyértelműen tükröződik a szervezet által megvalósított célokban és tevékenységekben	0	1	2	3	4
1.6	A programokat a tagok aktív részvételével felülvizsgálják és rendszeresen felülvizsgálják.	0	1	2	3	4
1.7	Megfelelően figyelembe veszik a nők és a fiatalok igényeit és megítélését.	0	1	2	3	4
1.8	Az FO / COOP tagjai tisztában vannak az alapszabályban meghatározott célokkal.	0	1	2	3	4
1.9	Az FO / COOP rendszeresen nyújt szolgáltatásokat a tagoknak.	0	1	2	3	4
1.10	Az ellenőrzés és az értékelés a szervezet minden szintjén értékeli a teljesítmény javításának egyik módját.	0	1	2	3	4
2 Hatékonyság						
2.1	Az FO / COOP hatékonyan teljesíti küldetését.	0	1	2	3	4
2.2	Az FO / COOP hatékonyan használja fel emberi, pénzügyi és fizikai erőforrásait.	0	1	2	3	4
2.3	Az éves cselekvési terv teljesítménymutatókat tartalmaz.	0	1	2	3	4
2.4	A tagok a többi szolgáltatóhoz képest támaszkodhatnak az FO / COOP által nyújtott szolgáltatásokra	0	1	2	3	4
2.5	Az FO / COOP tagjai nevében hatékonyan tárgyal és érdekelt más érdekelt felekkel	0	1	2	3	4
2.6	Az FO / COOP hatékony tájékoztatást és képzést biztosít tagjainak az igényeiknek megfelelően.	0	1	2	3	4
2.7	Az FO / COOP hatékony bemeneti ellátást biztosít tagjainak az igényeiknek megfelelően.	0	1	2	3	4
2.8	Az FO / COOP hatékony kiterjesztési szolgáltatásokat nyújt tagjainak az igényeiknek megfelelően.	0	1	2	3	4
2.9	Az FO / COOP hatékony marketing szolgáltatásokat nyújt tagjainak az igényeiknek megfelelően.	0	1	2	3	4

²²[1] [2] Ha a névtelenség megőrzésére van szükség, a név helyett egy résztvevő száma is elhelyezhető. Ez lehetővé teszi a kérdőív igénybevételét az eredmények összeállítását követő továbbképzés során

2.10	Az FO / COOP hatékony környezetvédelemmel kapcsolatos szolgáltatásokat nyújt (pl. Megfelelő tárolás a növények számára, csökkenti a vegyi anyagok használatát ...) tagjainak.	0	1	2	3	4
3 Pénzügyi életképesség						
3.1	Minden tag időben és szívesen fizeti a díját.	0	1	2	3	4
3.2	FO / COOP pénzügyileg független.	0	1	2	3	4
3.3	Az FO / COOP finanszírozási forrásai diverzifikáltak.	0	1	2	3	4
3.4	Az FO / COOP eszközei meghaladják a kötelezettségeket.	0	1	2	3	4
3.5	A pénzügyi forrásokat, beleértve a támogatásokat és a kölcsönöket, ha rendelkezésre állnak, hatékonyan használják fel.	0	1	2	3	4
3.6	Az anyagi erőforrásokat hatékonyan használják fel.	0	1	2	3	4
3.7	Az igazgatóság rendszeresen felügyeli a pénzügyi kérdéseket.	0	1	2	3	4
3.8	A pénzügyi tervezés rendszeresen megtörténik	0	1	2	3	4
3.9	Van egy megfelelő könyvelési rendszer, amely felügyeleti információkat generálhat.	0	1	2	3	4
3.10	A közgyűlés évente jóváhagyja a pénzügyi kimutatást	0	1	2	3	4
4 Motiváció						
4.01	Van egy világos jövőkép és küldetés, amely tükrözi a tagok igényeit és törekvéseit.	0	1	2	3	4
4.02	A jövőkép és a küldetés elősegíti a szervezet tagjai közötti szolidaritást.	0	1	2	3	4
4.03	A megválasztott tisztviselőket motiválja a közjó elérése.	0	1	2	3	4
4.04	A személyzet (nők, férfiak) motiváltan teljesítenek.	0	1	2	3	4
4.05	Az FO / COOP támogatja az innovációt.	0	1	2	3	4
4.06	Az FO / COOP ösztönzi a munkatársak, a tagok és a megválasztott tisztviselők közötti kommunikációt és tapasztalatcserét saját problémaelemzésük elvégzésére.	0	1	2	3	4
4.07	Az FO / COOP ösztönzi a kudarcokból való tanulást.	0	1	2	3	4
4.08	Az FO / COOP támogatja a nemek közötti egyenlőséget.	0	1	2	3	4
4.09	A személyzet, a megválasztott tisztviselők és a tagok úgy érzik, hogy a szervezetben való hozzájárulásukat kellően értékeli.	0	1	2	3	4
4.10	A férfiak és a nők, a tagok, a megválasztott tisztviselők méltányosan kompenzálják részvételüket / munkájukat.	0	1	2	3	4
5 Emberi és anyagi erőforrások						
5.1	A megválasztott tisztviselők szerepei és felelőssége világosan meghatározható.	0	1	2	3	4
5.2	A testület havi ülésein a tagok többsége részt vesz	0	1	2	3	4
5.3	A személyzet szerepei és felelősségei a szervezeten belül egyértelműen meghatározottak.	0	1	2	3	4
5.4	Van egy frissített képzési terv a megválasztott tisztviselők	0	1	2	3	4

	számára.					
5.5	Van egy frissített képzési terv a személyzet számára.	0	1	2	3	4
5.6	A szervezet rendelkezik megfelelő munkaköri leírásokkal és kompetencia-felülvizsgálatokkal.	0	1	2	3	4
5.7	A testület rendszeresen értékeli a személyzetet feladataik teljesítése során.	0	1	2	3	4
5.8	A személyzet kellő képzettséggel rendelkezik feladataik végrehajtásában.	0	1	2	3	4
5.9	Írásbeli előírások léteznek FO / COOP adminisztratív és pénzügyi eljárásainak támogatására.	0	1	2	3	4
5.10	A fizikai infrastruktúra (pl. Tároló, számítógépek, telefonok stb.) Megfelelő a teljesítmény támogatásához.	0	1	2	3	4
6 Kormányzás						
6.1	A FO / COOP szervei (igazgatóság, részvényesek stb.) Meghatározott megbízás szerint működnek.	0	1	2	3	4
6.2	A legtöbb tag rendszeresen részt vesz az összes statisztikai tevékenységben.	0	1	2	3	4
6.3	Képviselőink (testületek és bizottságok) megválasztásának kritériumait minden tag meghatározza és ismeri.	0	1	2	3	4
6.4	A nők és a fiatalok megfelelő képviselettel rendelkeznek FO / COOP választott testületeiben.	0	1	2	3	4
6.5	Minden döntés átlátható módon történik.	0	1	2	3	4
6.6	A FO / COOP választott képviselőinek döntéshozatali eljárásai átláthatók.	0	1	2	3	4
6.7	Minden tag részt vesz a döntéshozatalban.	0	1	2	3	4
6.8	Elég információ áll rendelkezésre a FO / COOP különböző cselekvési programjairól.	0	1	2	3	4
6.9	A választott tisztviselők által hozott döntéseket végrehajtásuk során figyelemmel kísérik.	0	1	2	3	4
6.10	A jelentéseket a tagoknak, az igazgatóságnak és a finanszírozóknak rendszeresen megküldik.	0	1	2	3	4
7 KÜLSŐ KÖRNYEZET						
7.1	Az FO / COOP kapcsolatokat (kapcsolatokat) fejleszt más érdekeltekkel.	0	1	2	3	4
7.2	Az FO / COOP megfelelő kapacitással rendelkezik a hálózatépítésben és a szövetségek kiépítésében, különösen a többi mezőgazdasági termelő FO / COOP-tal helyi, regionális és nemzeti szinten.	0	1	2	3	4
7.3	Az FO / COOP képes befolyásolni a tranzakciók feltételeit (ár és minőség).	0	1	2	3	4
7.4	Az FO / COOP munkájáról információkat közöl a külső érdekelt felekkel, beleértve a nagyközönséget is.	0	1	2	3	4
7.5	FO / COOP-junkat a helyi, tartományi és nemzeti hatóságok ismerik és ismerik el.	0	1	2	3	4

7.6	Az FO / COOP gazdasági partnerséget alakított ki a kormánnyal és más érdekelt felekkel.	0	1	2	3	4
7.7	A jelenlegi jogi keret elősegíti a FO / COOP autonómiáját.	0	1	2	3	4
7.8	Az FO / COOP rendszeresen figyelemmel kíséri az ország politikai környezetében bekövetkezett változásokat.	0	1	2	3	4
7.9	Az ország általános helyzete kedvező a FO / COOP megfelelő működéséhez és fejlődéséhez	0	1	2	3	4
7.10	A jogszabályok ösztönzik az FO / COOP növekedését	0	1	2	3	4

1. nap – 2. SZEKCIÓ: Tanácsadási szolgáltatások nyújtása a mezőgazdasági termelőknek

A szekció struktúrája

Mit tanulhatunk?

A szekció végére a résztvevők:

- Ismerje fel a nemzeti innovációs rendszer szereplőinek új szerepeit és funkcióit, ideértve a tanácsadási szolgáltatásokat is.
- Határozza meg a [szervezet] komparatív előnyeit a mezőgazdasági termelőknek nyújtott információk és szolgáltatások nyújtása során, tovább építve a szervezeti értékelési munkamenetre.
- Gondolja át annak lehetőségét, hogy a gazdák és szervezeteik tanácsadási szolgáltatásokat folytassanak (tagjai számára és a tagságon kívül).

Kulcsüzenetek: A jó tanácsadói szolgáltatások nyújtása sok koordinációt és összekapcsolást igényel a pluralista, több érdekelt felet érintő mezőgazdasági innovációs rendszerek között. A kevésbé hagyományos szereplők, mint például a gazdálkodói szervezetek, fontos kiterjesztő és tanácsadó szolgáltatókká válhatnak az összes olyan tudás és gyakorlat miatt, amelyet kamatoztathatnak és megoszthatnak.

A blokk javasolt hossza:

3 óra

Szükséges anyagok:

Vetítő, képernyő, laptop, notebookok és tollak.

Források:

PowerPoint prezentáció
Technikai megjegyzés

További források:

- [\[2\] Nemzetközi szimpózium a mezőgazdasági innovációról a családi gazdálkodók számára, kibontakoztatva a mezőgazdasági innovációban rejlő lehetőségeket a fenntartható fejlődési célok elérése érdekében \[4\]](#)
- [\[2\] GFRAS új kiterjesztő \[4\]](#)
- [\[2\] FAO, 2016, Inkluzív és pluralista szolgáltatási rendszerek felé, betekintés az innovatív gondolkodásba \[4\]](#)
- [\[2\] Mezőgazdasági és Vidéki Tanácsadási Szolgáltatások Európai Fóruma \[4\]](#)
- [\[2\] Délkelet-európai tanácsadó szolgáltató hálózat \[4\]](#)
- [SOFA 2014: Innováció a családi gazdálkodásban \(FAO\)](#)

Oktatói megjegyzés

A téma és az új koncepciók bemutatása - 15 perc

A Power Point diák segítségével a tréner bemutatja a foglalkozás célkitűzéseit és olyan új fogalmakat, mint a mezőgazdasági innováció meghatározása, a tanácsadói szolgáltatások új szerepei és funkciói, valamint a mezőgazdasági tanácsadó kibővített megértése. Ennek érdekében az oktató interaktív megközelítéseket és kérdéseket használ, például:

- "Mi az a mezőgazdasági innováció?"
- - Ki lehet mezőgazdasági tanácsadó?
- „Melyek az új szerepek és kihívások a tanácsadók számára?"

Fontos, hogy a résztvevők megértjék, hogy a mezőgazdasági innovációk magukban foglalják mind a technológiai, mind a társadalmi innovációkat, amelyeket a gyakorlatban kipróbáltak, és amelyek hozzáadott értékét bizonyították. Ebből a célból az innovációhoz vezető folyamatnak számos szereplőt kell magában foglalnia, és gazdálkodóközpontúnak kell lennie. A mezőgazdasági termelők, a termelői szervezetek és a szövetkezetek gyakran megfelelő helyzetben vannak értékes tanácsadási szolgáltatások nyújtásához, ideértve mind a hagyományos tanácsadást, mind a tudásközvetítést (összekapcsolva az embereket bizonyos ismeretekkel és tapasztalatokkal).

Csoportos tevékenység - 25 perc

A tréner bemutatja a feladatot, amely páros megbeszélés, és egy összeállított lista az azonosított komparatív előnyökről és szolgáltatásokról, amelyeket a szervezet / gazdálkodó kínálhat másoknak, megválaszolva a kérdést: „Hogyan épülhet a (szervezete) komparatív előnyeire és tudást és szolgáltatásokat nyújtani másoknak? ”.

Plenáris visszajelzés – 20 p.;

A plenáris ülésen adott visszajelzések keretében minden csoport bemutatja a beszélgetés eredményeit. Az oktató vagy a résztvevők összefoglalhatják beszélgetéseik legfontosabb elemeit. Meg lehet vitatni a meglévő tanácsadói hálózatokhoz való csatlakozás értékét.

Szakmai háttér

Az innovációkat elismerten kulcsfontosságú eszköznek tartják az Agenda 2030 fenntartható fejlődési céljainak elérésében ²³, és a hosszú távú globális élelmezésbiztonság, a vidéki szegénység csökkentésének és a környezeti fenntarthatóság biztosításának a megoldás részének tekintik. **Az innovációk olyan új vagy meglévő termékek, folyamatok vagy szervezeti formák, amelyeket először egy adott kontextusban vezetnek be és a felhasználó szempontjából hozzáadott értékkel bírnak.**

Az innovációs folyamat a különböző szereplők és intézmények közötti komplex interakció eredménye, és egyre inkább a hálózatokban megy végbe. A nemzeti mezőgazdasági innovációs rendszer (AIS), amelyben ezek a szereplők működnek, egy nyitott, fejlődő és összetett rendszer, amely magában foglalja a szervezeteken, intézményeken és társadalmi-gazdasági struktúrákon belüli és azok közötti kapcsolatokat, amelyek meghatározzák az innováció mértékét és irányát. Ezeket a sokoldalú kölcsönhatásokat egy komplex globalizált környezet váltja ki, mint például a piaci dinamika, az éghajlatváltozás kezelésének kihívásai, valamint az élelmiszer- és mezőgazdasági rendszerek fenntarthatóbbá, ellenállóbbá és inkluzívabbá tétele. Ez magatartási változást ró az AIS szereplői számára, akik egyre inkább új, szokatlanabb szerepeket és funkciókat vállalnak.

A bővítési és tanácsadási szolgáltatások (EAS) az összes különféle tevékenységből állnak, amelyek a mezőgazdasági termelők és más vidéki szereplők számára szükséges és igényelt információkat és szolgáltatásokat nyújtják saját technikai, szervezési és irányítási képességeik és gyakorlataik fejlesztésében, javítsák megélhetésüket és jólétüket. Elismerik a szereplők sokféleségét a kiterjesztés és a tanácsadás terén, a vidéki közösségek számára nyújtott, sokkal szélesebb körű támogatást (az információkon és a tudáson túl), és olyan új funkciókat foglalnak magukba, mint a könnyítés, a közvetítés és a közvetítés a kiterjesztés és a tanácsadási szolgáltatások révén.

²³[1] [2] [3] [4] A fenntartható fejlődési célok (SDG-k) az [5] [6] [7] ENSZ Közgyűlés [8] [9] [4] által meghatározott 17 globális cél gyűjteménye. } 2015-ben a 2030-as évre. A fenntartható fejlesztési célok az Egyesült Nemzetek Közgyűlésének 70/1. Számú határozatának, a 2030-as menetrendnek részét képezik. {1}

A fenntartható fejlődés céljai a következők: 1) [1] [2] Nincs szegénység [3] [4], 2) [5] [2] Nulla éhség [3] [4], 3) [9] [2] Jó egészség és jólét [3] [4], 4) [13] [2] Minőségi oktatás [3] [4], 5) [17] [2] Nemek közötti egyenlőség [3] [4], 6) [21] [2] Tiszta víz [3] [4] és [25] [2] szennyvízkezelés [3] [4], 7) megfizethető és tiszta energia, 8) tisztességes munka és gazdasági növekedés, 9) ipar, innováció és infrastruktúra, 10) [29] [2] Az egyenlőtlenség csökkentése [3] [4], 11) Fenntartható városok és közösségek, 12) Felelősségteljes fogyasztás és termelés, 13) [33] [2] Éghajlatváltozás [3] [4], 14) [37] [2] Élet a víz alatt [3] [4], 15) [41] [2] Élet a szárazföldön [3] [4], 16) [45] [2] Béke, [3] [4] [49] [2] Igazságügyi és erős intézmények [3] [4], 17) Partnerség a célok érdekében. A célok tág alapúak és egymástól függenek. A 17 fenntartható fejlődési cél mindegyikének tartalmaz egy listát a mutatókkal mért célokról.

Az EAS mély átalakuláson megy keresztül a változó összefüggések miatt, amelyekben működnek. Az állam szerepe, amely hagyományosan egyedüli szolgáltató volt a kiterjesztési szolgáltatásokban, egyre inkább teret enged a magánszektorból származó és a piacokhoz kapcsolódó más szolgáltatók széles körének. Míg az agrárvállalkozások és a globalizált ellátási láncok a világ számos részén átalakítják a mezőgazdaságot, az ágazat számos új kihívással néz szembe, mint például az éghajlatváltozás, természeti erőforrásainak kimerülése, az instabil piaci dinamika és a globalizált kereskedelem. Szükség van a világ növekvő népességének táplálására és a fiatalok és a nők termelékenységének potenciáljának felszabadítására, egyre inkább a gazdaság gyors digitalizálódása mellett. A vidéki termelők igényei és érdekei ezért megváltoztak, ami azt jelenti, hogy az EAS ezért szembesül annak szükségességével, hogy foglalkozzon az élelmiszerek és a mezőgazdaság innovációs folyamatának megkönnyítését célzó, folyamatosan növekvő célkitűzésekkel. Ezek a célok magukban foglalják az új technológiák átadását, de jóval meghaladják azt.

[1] Így a tanácsadási szolgáltatásokat egyre inkább szövetkezetek és termelői szervezetek, vagy mezőgazdasági termelők nyújtják, akik speciális ismeretekkel rendelkeznek az egyes gyakorlatokról, technológiákról, költséghatékonyságról és finanszírozási forrásokról, piacokról; hídként működhetnek a tudásszolgáltatók és a tudásfelhasználók között, és új kontextusban adaptálhatják a tudást a mezőgazdasági termelő konkrét kihívásainak megoldására és igényeik kielégítésére. A szolgáltatásnyújtásnak üzleti potenciálja is van - ha az alapkezelő rendelkezik a tanácsadói szolgáltatások nyújtásához szükséges ismeretekkel és kapacitással, ez gazdasági előnyöket is jelenthet az abban részt vevő egyének vagy szervezetek számára. {1} [2] . {3}

Ezért a politikai döntéshozók világszerte fokozatosan felismerik a mezőgazdasági innovációs rendszerek (AIS), valamint a mezőgazdasági kiterjesztési és tanácsadó szolgáltatások (EAS) átalakításának szükségességét egy jól összehangolt, kereslet által vezérelt, hatékony és hatékony többszereplős rendszer felé a reagálókészség javítása érdekében. többféle igénynek. Például az Európai Unió közös agrárpolitikája elismeri a mezőgazdasági tanácsadók (köztük a gazdálkodói szervezetek és más szereplők) kritikus szerepét, és ösztönzőket kínál az innovációk megkönnyítésére. A tanácsadó hálózatok, mint például az EUFRAS (Vidéki Tanácsadó Szolgáltatások Európai Fóruma), a SEASN (Délkelet-Európa Tanácsadói Szolgáltatási Hálózat) regionális szinten és más, nemzeti szinten tovább javíthatják a gazdálkodók és más tudásbeli szereplők közötti együttműködést és kapcsolatokat, és megkönnyíthetik az innovációs folyamatot. Mindez példátlan lehetőségeket kínál a mezőgazdasági termelői szervezetek számára, hogy szolgáltatásaikat új témákra és tudásmegosztásra terjesszék, valamint további bizalmat teremtsenek tagságukon belül és kívül.

Források:

[\[2\] Nemzetközi szimpózium a mezőgazdasági innovációról a családi gazdálkodók számára, kibontakoztatva a mezőgazdasági innovációban rejlő lehetőségeket a fenntartható fejlődési célok elérése érdekében](#) {4}

[\[2\] GFRAS új kiterjesztő](#) {4}

[\[2\] FAO, 2016, Inkluzív és pluralista szolgáltatási rendszerek felé, betekintés az innovatív gondolkodásba](#) {4}

SOFA 2014, [\[1\] Innováció a családi gazdálkodásban. FAO](#)

1. nap – 2. SZEKCIÓ: Hálózatépítés és partnerség

A szekció struktúrája

Mit tanulhatunk?

A szekció végére a résztvevők:

- Gondolja át a hálózatépítés fontosságát
- Határozza meg a hálózatépítés hatékony módjait
- Vegyen részt a szereplők társadalmi térképének elkészítésében nemzeti vagy helyi szinten, hogy meghatározhassa a hálózatépítés és a partnerség jövőbeli stratégiáit

Kulcsüzenetek:

A mezőgazdasági termelői szervezeteknek fontos szereplőkkel kell együttműködniük, a magánszektortól, az állami szervezettől, az adományozóktól, a kereskedelmi hálózatoktól, a bankoktól, a nem kormányzati szervezetektől, a kutatástól és az egyetemektől. Előfordulhat, hogy kereskedelmi szervezetektől és néha magánszemélyektől kell beszerezniük a ráfordításokat, és megbeszélniük kell a feltételeket. Minél jobban sikerül a szervezetnek párbeszédet folytatnia és hálózatot kiépítenie más szereplőkkel, annál inkább sikeres lesz tevékenységének népszerűsítése és sikeres együttműködési folyamatokban való részvétel, amelyek mindkét fél számára előnyös partnerségek kialakulásához vezethetnek.

A blokk javasolt hossza:

1 óra 30 perc

Szükséges anyagok:

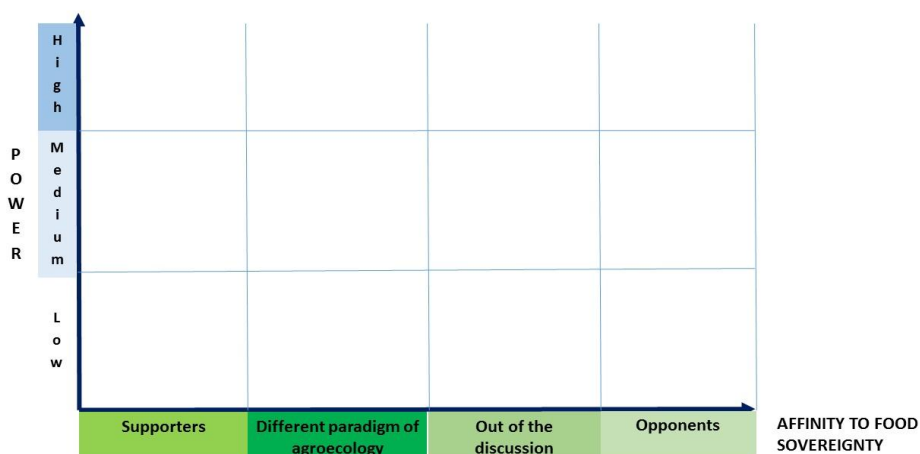
Projektor, képernyő, laptop, filcek, flipchartok, ragasztószalag
Színes kártyák, fehér táblák vagy egyszerűen falak

Megjegyzések és tippek

A foglalkozás több időt igényelhet, mint a kiosztott idő, mivel a társadalmi térkép részvételi rajza eltérő nézeteket emelhet ki, és több időre lehet szükség a konszenzus eléréséhez. A releváns szereplőket szimbólumaik rajzolásával vagy egyszerűen nevük leírásával lehet ábrázolni a társadalmi térképen.

Források:

PowerPoint prezentáció
Technikai megjegyzés
Társadalmi térkép rajza



Oktatói megjegyzés

Jégtörő tevékenység - 10'

A vezető bemutatja a témát, és felkéri a résztvevőket, hogy alkossanak párokat és 15 percig beszélgessenek:

- „Miért fontos és kiemeli a hálózatépítést, és mi a 4 kulcsfontosságú eleme a sikeres hálózatépítésnek”

Amikor a kiosztott idő lejárt, egy / két párost kér fel, hogy ossza meg a beszélgetés eredményét. A vezető megkérheti a többi résztvevőt is, hogy tegyenek további észrevételeket, vagy hozzászóljanak a hálózatépítés tapasztalataival.

Oktatói input – 10 p.

Az oktató a ppt „Networking” segítségével vezeti be a foglalkozást. Megemlíti, hogy egy csoport vagy egy szervezet fokozatosan növelheti információforrásait, javíthatja az ismereteket és készségeket, csökkentheti a költségeket, növelheti a nyereséget, javíthatja az erőforrásokhoz való hozzáférést azáltal, hogy kapcsolatba lép másokkal, akár más csoportokkal, szervezetekkel, hálózatokkal vagy intézményekkel. Például a szövetkezetek, a csoportok közötti szövetségek, a termelői hálózatok segíthetnek az olcsóbb alapanyagok biztosításában, a termékek összegyűjtésében és értékesítésében, valamint hatékonyabb lobbizáshoz juthatnak a helyi vagy nemzeti hatóságokkal.

Végigvezetve a ppt-t, a hálózatépítés definíciójának bevezetésével kezdi, és megkérdezi a résztvevőket, hogy egyetértenek-e vele, ha hiányzó elemeket látnak.

A vezető a továbbiakban folytatja, kiemelve a diában bemutatott három pontot a „hogyan és hol kezdjem” a hálózatépítéshez. Elmagyarázza egy társadalmi térkép kiépítésének fontosságát, amely lehetővé teszi a nemzeti vagy helyi szinten létező érintett szereplők és a közöttük fennálló viszony azonosítását. A flipcharton a vezető két tengelyt rajzol, és elmagyarázza:

- A függőleges tengely a hatalom tengelyét jelenti, amely összefügg az egyes szereplők döntéshozatali képességével a szóban forgó kérdés szempontjából. Minél nagyobb hatalma van a színésznek egy kérdéssel kapcsolatban, annál magasabbra kell helyezni ezt a tengelyt.
- A vízszintes tengely az érdeklődési tengely, amely lehetővé teszi az egyes szereplők vagy hálózatok célkitűzéseinek megkülönböztetését a megvitatásra kiválasztott téma körül, pl. Családi gazdálkodás, fenntartható gazdálkodás stb. Ebben a tengelyben a vezető 4 típusú szereplőt azonosít:
 - a. TÁMOGATÓK (akik ugyanazt az ötletet támogatják)
 - b. MÁÁS (azok, akiknek más az elképzelése)
 - c. A MEGBESZÉLÉSBEN (azok, akik eddig nem vettek részt a vitában, de akiket fontos bevonni), és
 - d. ELLENTESEK (akik ellenzik a szervezete által védett elképzelést).

A vezető vagy a résztvevők felhívják a szereplőket a közösségi térképre, és szimbólumokat (a ppt-ben jelennek meg) vagy neveket használnak. A térképnek általános módon ki kell emelnie a szereplők közötti kapcsolatokat. A használható szimbólumok a következők lehetnek:

Normális kapcsolatok
Gyenge kapcsolatok
Erős kapcsolatok
Vitatott kapcsolatok

A szociális térkép megrajzolása előtt a plenáris ülésen a vezető a résztvevők segítségével elkészíti a szereplők listáját, amelyek kapcsolódnak a célhoz vagy a gazdaszervezet számára releváns kérdéshez. Miután a résztvevők megállapodtak a listáról, csoportokra oszlik.

Csoportmunka – 20 p.

Minden csoportnak számos szereplőt jelölnek ki, és a csoporton belül meg kell vitatniuk a

- helyezze el a szereplőket a térképen, figyelembe véve egyrészt erejük vagy befolyásuk mértékét a szóban forgó kérdés tekintetében, másrészt érdeklődésüket a téma iránt.
- meghatározza a szereplők között kialakult kapcsolatokat (kapcsolatokat) (legyenek azok erősek, gyengék, normálisak vagy ellentmondásosak).

Minden csoportnak ki kell jelölnie egy előadót.

Plenáris megbeszélés – 30 p.

A plenáris ülésen minden csoportnak be kell mutatnia a megbeszélés eredményét, és meg kell mutatnia, hogy a szereplőket hol helyezik el a térképen, és milyen típusú kapcsolatokat vontak ki közöttük.

A vezetőnek alá kell húznia:

- ha általános megállapodások vagy ellentmondások történtek a szereplők helyével és / [1] vagy kapcsolataival kapcsolatban [2] ;
- emelje ki az üres kvadránsok és / vagy olyan szereplők létezését, akik számára nem alakult ki kapcsolat, megkérdezve a résztvevőket, hogy ennek oka az ilyen típusú szereplők tudatosságának hiánya vagy tényleges hiánya.
- elemezze, hogy a mátrix bizonyos soraiban vagy oszlopaiban koncentrálnak-e a szereplők és a kapcsolatok, összekapcsolva azt a résztvevők profiljával és a tudással / tudatosság hiányával, amely ezt magában foglalja. Például előfordulhat, hogy vannak nagyon jól beazonosított szereplők, akik közel állnak a jövőképünkhöz, de nagyon kevesen lehetnek fontosak a szervezetünk által bevezetni kívánt stratégia szempontjából, és amelyek addig a pillanatig nem mutattak érdeklődést. Különös figyelmet lehetne fordítani arra, hogy miként lehet szövetséget kötni az ilyen típusú szereplőkkel. Továbbá, ha a résztvevők informális csoportok tagjai, akkor sokkal valószínűbb, hogy a létrejövő társadalmi térkép nagyon "zsúfolt" lesz az alsó szektor szereplőivel és kapcsolataival (az alacsonyabb hatalommal kapcsolatosan), és a felsőbb szinteken csökken. alkatrészek.

Szakmai háttér

A gazdák és szervezeteik számos módon javíthatják helyzetüket azáltal, hogy kapcsolatba lépnek vagy együttműködnek más gazdálkodói csoportokkal és szervezetekkel, valamint számos különböző érdekelt féllel partnerségben. Ez segíthet nekik csökkenteni költségeiket, növelni nyereségüket, jobban kezelni a kockázatokat, vagy több előnyt biztosítani tagjaik számára.

A gazdálkodói csoportok és szervezetek stratégiai képességeinek javítása érdekében a gazdálkodási vezetőknek bővíteniük kell látókörüket, diverzifikálniuk kell kapcsolataikat, bővíteniük kell ismereteiket és kibővíteni szövetségeiket más gazdálkodó szervezetekkel ugyanazon vagy különböző szinten. Röviden: be kell kapcsolódniuk a hálózati folyamatokba.

Mi ez a hálózatépítés?

Magánszemélyek számára:

- Információ, ötletek, ismeretek és nézőpontok cseréje a közös érdekű emberek között.

Szervezetek számára:

- Ez formális vagy informális kapcsolatok kialakítását jelenti az emberekkel és a szervezetekkel az együttműködés, a jövőbeni üzleti tevékenység elősegítése vagy az érdekképviselés és a politikai párbeszéd stb.

Hogyan és hol kezdjem

A hálózatépítési erőfeszítéseknek fókusszal kell elindulniuk, és egy irányba kell haladniuk .

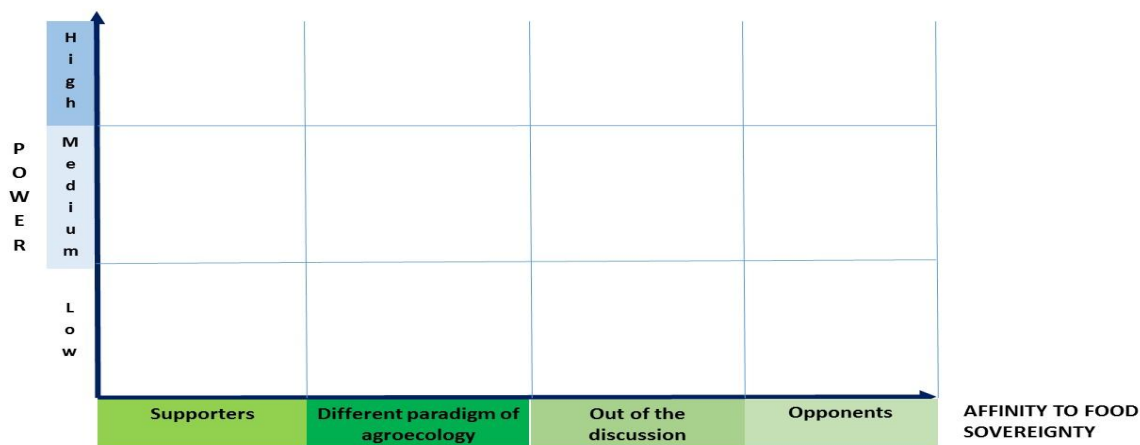
1. Cél kitűzése, nekilát!

2. A cél kitűzése után azoknak a kapcsolatoknak az azonosítása, akik segíthetnek a cél elérésében, megadja a lendületet a felé való haladáshoz.
3. Határozza meg a taktikákat, amelyek a folyamatokról, az emberekről, a mechanizmusokról szólnak. A hálózati folyamatok magukban foglalják a közös alap megtalálását. A megosztott cél az a ragasztó, amely megköti a legtöbb hálózatot. Ez inspirálja a csoportot és energiát ad. A tervezési értekezlet egyszerű lehet - néhány közös érdeklődésű ember találkozik, hogy megbeszéljék céljaikat, a közösséggel kapcsolatos terveiket és a közös munka stratégiáit. Innentől kezdve kidolgozhatják a közös értékek, törekvések és célok listáját. A hálózati taktikák emberek szempontja a kapcsolatok fejlesztése a hatékony kommunikáció, az aktív hallgatás, az őszinteség, a mások iránti érdeklődés felmutatása, a különböző típusú emberek felé való hajlandóság és az egyes interakciók hatékony nyomon követése érdekében.
Mechanizmusok : rajzoljon társadalmi térképet a hálózati stratégia kidolgozásához.

A kapcsolatok azonosításának hatékony eszköze a társadalmi térkép részvételi rajza, amely egy csoport vagy egy szervezet [2] közösségi [4] linkjeinek grafikus ábrázolása. Ez egy olyan rajz, amely kiemeli a kapcsolatok típusát, amelyeket egy csoportnak vagy szervezetnek ki kell építenie vagy ki kell építenie más érintett érdekeltekkel.

- A függőleges tengely a hatalmi tengelyt jelenti, amely összefügg az egyes szereplők döntéshozatali képességével egy adott témához képest. Minél nagyobb a színész hatalma, annál magasabbra kell helyezni ezt a tengelyt.
- A vízszintes tengely az érdeklődési tengely, amely megkülönbözteti az egyes szereplők vagy hálózatok célkitűzéseit a megvitatásra kiválasztott téma körül, pl. Családi gazdálkodás, fenntartható gazdálkodás stb. Ebben a tengelyben 4 típusú szereplő azonosítható:
 - e. akik ugyanazt az ötletet támogatják (TÁMOGATÓK)
 - f. akiknek más elképzelése van (MÁS)
 - g. azok, akik eddig nem vettek részt a vitában, de akiket fontos bevonni (A VITÁBAN NÉLKÜL)
 - h. azok, akik ellenzik a szervezete által védett elképzelést (ELLENKEZŐK)

Az alábbiakban bemutatom a mátrix alkalmazkodását az agroökológia és az élelmiszer-szuverenitás témájához.



A közösségi térkép szereplőit a következő szimbólumok segítségével lehet azonosítani:

Közszektor vagy intézmények (kormányok, minisztériumok, különböző szintű közigazgatások, pl. Helyi, regionális)

Egyesületek és formálisan létrehozott hálózatok (például szövetkezetek, magánszektor, nem kormányzati szervezetek, egyesületek, alapítványok stb., Minden, amelynek jogi személye van)

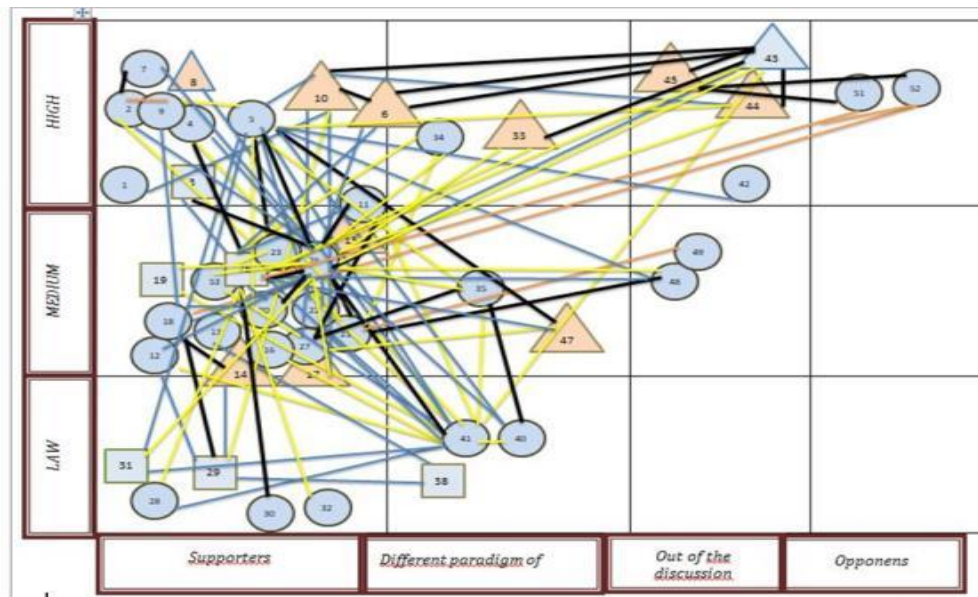
Színészek és / vagy informális hálózatok (magánszemélyek, fogyasztói csoportok vagy társadalmi mozgalmak, akiknek nincs jogi személyiségük)

A térképen fontos kiemelni a szereplők közötti meglévő kapcsolatokat egy közös vizuális nyelv használatával. A használandó szimbólumok a következők lesznek:

- Normális kapcsolatok
- Gyenge kapcsolatok
- Erős kapcsolatok
- Vitatott kapcsolatok

Az alábbiakban bemutatunk egy társadalmi térképet az agroökológia és az élelmiszer-szuverenitással való affinitás témakörében, ahol egyetlen ország számos szervezetét azonosították.

Ez érdekes ismereteket mutat a társadalmi szintérről.



A szociális térkép bal oldalán erős hálózat áll fenn az alacsony teljesítményű támogatók és a sok közepes és nagy teljesítményű szervezet között.

A társadalmi szintéren szoros kapcsolatokat emeltek ki az agroökológia eltérő paradigmájával rendelkező szereplőkkel, amelyek magukban foglalják a befolyásos közszféra szereplőit, valamint a vitán kívüli szereplőkkel és néhány ellenféllel.

A térkép kiemeli a különböző szereplők közötti kapcsolatokat. Ez azért fontos információ, mert azokról a lehetséges szövetségekről vagy konfliktusokról szól, amelyeket a szervezetnek figyelembe kell vennie és törődnie kell velük, vagy olyan szereplőkről, amelyek hidakként működhetnek a szervezetünk és az elérni kívánt szereplők között.

Néhány lehetséges stratégia levezethető a térkép alapos elemzésével:

1. A témában eltérő paradigmával rendelkező szereplők esetében a stratégia az lenne, hogy megerősítsék a jelenleg gyenge vagy éppen normális kapcsolatokat, olyan közös alapot találva, amely egyesítheti az ilyen szereplőket, és ösztönözheti őket arra, hogy működjenek együtt konkrét célok érdekében. .

Ezekben az oszlopokban az összes teljesítményszint megtalálható. A nagy teljesítményű intézményeket közvetlenül vagy a meglévő hálózatokon keresztül lehet elérni.

2. A vitában jelenleg nem érintett szereplőkről. Van néhány szereplő ebben az oszlopban, és közülük sokan nagy hatalommal rendelkeznek. Ezek fontos szereplők, akiket meg kell találniuk és meg kell próbálnunk vinni elképzeléseink és javaslataink felé. Szerencsére lehet, hogy még nincs határozott véleményük, ezért nyitottabbak lehetnek.

Stratégiák Keresse meg azokat a szereplőket, akik eddig nem vettek részt a vitában, közvetlenül (ha van normális kapcsolat) vagy közös partneren keresztül. Először próbáljon meg kölcsönösen megérteni a témát, majd próbáljon megegyezésre jutni, és végül próbálja biztosítani elkötelezettségét közös céljai és jövőképe iránt . {2}

3. Az ellenfelek: Kevesen vannak, nagy hatalommal, nem tartoznak az állami szektorba, de kapcsolatban vannak befolyásos szereplőkkel.

Stratégiák Szigetelje el őket. Valószínűleg soha nem kerülnek közel a jövőképünkhöz. Ne pazarolja az időt arra, hogy meggyőzze őket vagy tárgyaljon velük. Hatékonyabb, ha nyomást éreznek, mert más támogatókat szerzünk céljainkhoz.

Tippek a hálózatépítéshez:

- Találkozz emberekkel más emberek útján

Az emberekkel való találkozás legjobb és legegyszerűbb módja az áttétel. Maradjon körül azoknál az embereknél, akiket már ismer, és akik ismerik azokat az embereket, akikkel találkozni szeretne. Ha rajtuk keresztül mutatnak be, vagy csatlakoznak a beszélgetéseikhez, nagy valószínűséggel meleg fogadtatásban részesülsz, és bemutatkozik annak a személynek, akit szeretnél megismerni.

- Használja ki a közösségi médiát

A közösségi média hatékony módszer a fontos kapcsolatok megismerésére és a szervezet ismertté tételére (Facebook, LinkedIn, Instagram).

- Vegyen részt a releváns eseményeken

Válasszon hálózati célokat, amelyek relevánsak a célja szempontjából. Végezzen előre néhány kutatást; ha tudod, hogy az emberek részt vettek egy eseményen, ami érdekel, kérj tőlük visszajelzést. Célszerű megtudni azt is, hogy kik vesznek még részt a tervezett eseményen, mivel ez jól jelezheti, hogy releváns-e vagy sem. Kérje meg a szervezőtől a vendéglistát, vagy ha az eseményt online koordinálják, ellenőrizze, ki vállalta már a részvételt. Ha a visszaigazolt vendégeknek hasonló tapasztalata vagy érdeklődési köre van, mint Ön, akkor az esemény valószínűleg releváns lesz.

- Tartsa a kapcsolatot a hálózatával

A meglévő hálózat fenntartása ugyanolyan fontos, ha nem is inkább, mint a bővítése. Ha a közelmúltban még nem volt kapcsolata néhány kapcsolattartóval, miért nem küldhet nekik egy rövid e-mailt, egy WhatsApp-üzenetet, vagy nem rendezhet találkozót a felzárkózás érdekében? Ezeknek a kapcsolatoknak a gondozása segít biztosítani, hogy idővel hatékonyak és előnyösek maradjanak.

forrás A részvételi társadalmi térkép készítésének technikáját a Cordobai Egyetem által az EU BOND projekt 2. munkacsomag, 2.1. Feladat keretében kidolgozott módszertanból adaptálták.

1. nap – 2. SZEKCIÓ: Párbeszéd és érdekképviselés

A szekció struktúrája

Mit tanulhatunk?

A szekció végére a résztvevők:

- Ismerje az építő jellegű párbeszéd jellegét;
- Azonosítsa a gazdálkodó szervezetek közötti párbeszéd különböző formáit, a kormányzattal és más érdekelt felekkel;
- Gondolja át a kormánnyal folytatott sikeres párbeszéd feltételeit.

Kulcsüzenetek:

A folyamatos párbeszéd a kormányzati kollégákkal és más érdekelttel való kapcsolattartás folyamata. Ez egy olyan lehetőség, ahol két vagy több fél beszél és hallgat egymásra, hogy mindenki javuljon és elérhesse a közös célt. A párbeszédhez beszéd és hallgatás szükséges. A pártoknak viszonylag egyenlő hatalommal kell rendelkezniük; ezért a gazdálkodó szervezeteknek legitimációnak és súlynak kell lennie.

A blokk javasolt hossza:

1 óra 30 perc

Szükséges anyagok:

Projektor, képernyő, laptop, filcek, flipchartok, ragasztószalag

Megjegyzések és tippek: fontos lenne, hogy a facilitátor a lehető legnagyobb mértékben kontextusba tudja állítani a kormányzattal folytatott párbeszéd mechanizmusainak példáit. Az ilyen mechanizmusok helyenként változhatnak. A képzés végrehajtása előtt szükség lenne néhány kutatásra a politikai párbeszéd kontextusának mechanizmusairól.

Források:

PowerPoint prezentáció

Technikai megjegyzés

További források:

A halászat területén a halászati gazdálkodás ökoszisztéma-alapú megközelítésének (EAFM) szektorok közötti és kormányzati szinteken keresztüli kommunikációjának modulja a következő címen szerezhető be: } <http://www.eafmlearn.org/eafm-leaders-download-toolkit> {2} .

Oktatói megjegyzés

Oktatói input és ráhangoló gyakorlat – 30 p.

A fórumvezető elmélkedésre bocsátja a résztvevőket arról, hogy „mik a párbeszéd különböző formái”, amelyek lehetségesek a szervezetek között, különösen a gazdálkodói szervezetek és kormányzati intézmények vagy a gazdálkodói szervezetek között. A ráhangoló gyakorlat célja, hogy előkészítse a terepet az aktív tanulásra

A vezető a résztvevőket párokra vagy csoportokra osztja (számuktól függően).

A résztvevők a következőket vitatják meg:

1. Milyen formában folytatunk párbeszédet a kormánnyal és a gazdálkodói szervezetek között?
2. Javasoljon két kritériumot, amelyek meghatározhatják a gazdálkodó szervezetek és a kormány / egyéb érdekeltek közötti magas színvonalú párbeszédet.

Minden párnak / csoportnak 20 perc áll rendelkezésére, hogy megbeszéljék, megegyezzenek és a flipchart lapon beszámoljanak a vita eredményeiről.

Plenáris megbeszélés – 30 p.

Minden párra vagy csoportra előadót jelölnek ki, aki megosztja vitaik eredményét a plenáris ülésen. Minden párnak vagy csoportnak 3 perc áll rendelkezésre a bemutatásra.

Oktatói input – 20 p.

Ezután a vezető a PowerPoint prezentációt használja, és bemutatja a párbeszédhez kapcsolódó legfontosabb fogalmakat, amelyek a következő témákat fogják tárgyalni:

- ✓ Mi a párbeszéd
- ✓ Az FO és a kormány közötti párbeszéd fontossága
- ✓ Melyek a párbeszéd fő formái: tiltakozás / követelés, érdekképviselet, tárgyalás, együttműködés
- ✓ Hogyan válasszuk ki a párbeszéd legmegfelelőbb formáját
- ✓ A folyamatos párbeszédet lehetővé tevő mechanizmusok

A vezető a plenáris ülés eredményeire építve mélyítheti el a koncepciókat és erősítheti a tanulást.

Az előadás után időt szentelünk a résztvevők kérdéseinek tisztázására / megválaszolására.

A folyamatos párbeszéd olyan folyamat, amely lehetővé teszi két vagy több rész közötti beszélgetést vagy megbeszélést, amelyek közösen vágnak egy adott helyzet megváltoztatására, és ez a felek közötti megállapodáshoz vezet.

A párbeszéd alkalom az információcserére, a fontos kérdések elgondolkodására, a gazdálkodók számára projekt vagy szolgáltatás kidolgozására.

A kormányzattal folytatott folyamatos párbeszédre utalva feltételezi:

- Kedvező politikai rendszer;
- Hogy a gazdálkodó szervezetek legitimitással rendelkeznek; ez attól függ, hogyan képviselik tagjaikat;
- A gazdálkodó szervezetek képesek megoldásokat javasolni, és nem csak problémákra mutatni.

Kik a partnerek a gazdálkodó szervezeteknél?

- Helyi, regionális, nemzeti vagy nemzetközi hatóságok
- Politikusok és tisztek

A párbeszéd stratégia kidolgozása során figyelembe veendő szempontok:

- A társadalmi, politikai és gazdasági kontextus (az a kontextus, amelyben a gazdaszervezet működik).
- A gazdálkodó szervezetek politikai partnerei, szövetségesei és ellenségei (politikai pártok, egyéb gazdasági társaságok, szövetkezetek, kereskedők, feldolgozók, magánszektor, a kormány által kínált technikai szolgáltatások (központi, körzeti, helyi ..), civil szervezetek, adományozók).
- A gazdálkodó szervezet belső kontextusa (ez a szervezet tagságához kapcsolódó mobilizációs képességére, kommunikációs és javaslattevési képességére, az esetleges támogatásra vonatkozik, ha a gazdálkodó szervezet része a gazdálkodói hálózatnak, pl. csúcsszervezés, a tagság homogenitása vagy heterogenitása és a fennálló esetleges összeférhetlenségek).

- **Tagjai igényei és érdekei**

A tagok részvétele a gazdálkodói szervezeten belül nagyban függ attól, hogy a szervezet milyen hatást gyakorol tagjai mindennapi életére. Annak érdekében, hogy pozitív hatással legyen tagjai életére, fontos, hogy szoros párbeszédet folytassunk az FO vezetése és tagsága között. Minél szorosabb a párbeszéd a szervezet vezetői és tagjai között, annál pozitívabb ez a hatás valószínűleg.

- **A gazdaszervezet jövőképe és küldetése**²⁴

A vízió egy meggyőző nyilatkozat, amely leírja, hogy egy szervezet mire vágyik vagy mit kíván megvalósítani közép- vagy hosszú távon.

A FAO „Szervezetek elemzése és fejlesztése” 4. tanulási modulja alapján (2013).

A küldetés a szervezet alapvető célja, kifejezi alapvető céljait, jellemzőit és értékeit.

A küldetést el kell érni, míg a jövőképet követni kell ennek a teljesítménynek.

A párbeszédnek négy fő típusa van:

- Tiltakozás / követelés
- Pártfogás
- Tárgyalás
- Együttműködés

A tiltakozás / követelés a probléma felmondása és / vagy a meglévő közpolitika kritikusa . Az igények nem megfelelően strukturáltak és csak a tagok érdekein alapulnak. Nincs bizonyíték arra, hogy a javaslatok valóban megvalósíthatók. Nyomástaktikát (demonstráció, petíciók stb.) És kommunikációs stratégiákat alkalmaznak, amelyek az érzelmekre vonzódnak, például egy emberi lánc sztrájkol.

A párbeszédnek ez a formája általában alacsony intézményi kapacitással és a tagok elkeseredésével jár a kialakult párbeszédcsatornák felé.

Az érdekképviselő a probléma és okainak elemzése . Az igények pontosabbak és határozott érvek támasztják alá őket. Megpróbálják bemutatni a javaslatok megvalósíthatóságát és azok pozitív következményeit a közjólétre nézve. Szövetségesek után kutatnak.

Fokozottan használják azokat a hivatalos csatornákat, amelyeket a kormány a civil társadalommal folytatott konzultáció céljából hozott létre, a nyomástaktika alkalmazását kizárva. A kommunikációs stratégiák jól előkészítettek.

Az érdekképviselői folyamat olyan kontextusban játszódhat le, ahol a gazdálkodói szervezetek rendelkeznek a szükséges emberi erőforrásokkal az erős érvek kidolgozásához. A gazdaszervezetek vezetői kordában tarthatják tagjaik tevékenységét. A kormány nyitottabb a párbeszédre

A tárgyalás olyan interakciós folyamat, amelynek során két vagy több fél teljes vagy részleges egymásrataltság esetén egy vagy több probléma megoldására törekszik, és ez megállapodáshoz vezet.

A tárgyalási hatalom azt jelenti, hogy a kormány elismeri a mezőgazdasági szervezetek politikai szerepét és súlyát. Ez a politikai súly a gazdálkodó szervezetek reprezentativitásától, mozgósító képességüktől, a közvélemény befolyásolásának képességétől és a többi szereplővel való szövetségkötéstől függ.

A kormány nyitott a tárgyalásokra. A mezőgazdasági termelői szervezetek valóban képesek megoldásokat javasolni és értékelni a kormány ellenjavaslatait. A gazdaszervezetek tagjai bíznak vezetőikben, akik a nevükben tárgyalnak.

Az együttműködés egy vagy több fél közötti párbeszéd nyílt formája, amelynek középpontjában a közös kérdések állnak, és amely információcserét jelent . A megoldásokat közösen dolgozzák ki, konszenzusos megállapodás figyelembevételével. A megvalósítás alapelveit és főbb szabályait közösen dolgozzuk ki. Néha a megvalósítás együttesen történhet.

Az együttműködés hasonló a tárgyalásokhoz, de a feleknek több közös érdekük van, legalábbis az érintett kérdésben. A gazdaszervezetek és a kormány jobban bízik egymásban.

Különböző típusú párbeszédetek létezhetnek együtt

Mivel a valóság összetett és nem mindig képes alkalmazkodni a négy tiszta modell egyikéhez, ennek a négy típusnak több, kissé eltérő változata létezik.

Attól függően, hogy mi a tét, ugyanaz a gazdálkodói szervezet egyszerre lehet érdekképviselői folyamatban, valamint a kormánnyal vagy más szereplőkkel folytatott együttműködési folyamatban.

A sikeres párbeszéd alapelvei

- Tegyen konkrét javaslatokat, ne csak kritikát;
- Értse meg, mi lehetséges, és ennek megfelelően állítsa be a stratégiát;
- Ismerje a közpolitikák céljait, és törekedjen azok elérésére;
- Megérteni a döntéshozatali folyamatot, és a lehető leghamarabb avatkozni
- Jól ismerje közönségét, szövetségeseit és ellenségeit.
- Szükség esetén feláldozzon rövid távú érdeklődést a hosszú távú érdekekért

Mechanizmusok, amelyek lehetővé teszik a folyamatos párbeszédet az FO és a kormány között

- A mezőgazdaság és az agráripár összes szereplőjét összefogó kerekasztal-beszélgetések:
 - Szektoronként
 - Régió szerint
 - Téma vagy ügy szerint
- Kétoldalú bizottságok, ahol a kormány és az FO együttműködik a pontos kérdések előrehaladásában (például: MAPAQ-UPA tanácsadói szolgáltatások közös közössége Quebecben)
- Konzultációs mechanizmusok a mezőgazdaságra vonatkozó törvények vagy politikák elfogadása előtt
- A mezőgazdasági szolgáltatások közös igazgatása

Példa a Financière Agricole-ra (Quebec, Kanada), amely finanszírozza és biztosítja a mezőgazdasági termelők mezőgazdasági biztosítását.

forrás Rocchigiani , 2015. évi elősegítő útmutató a mezőgazdasági vezetők számára folytatott tárgyalásokról, az UPADI és a FAO által a TCP-projekt keretében kidolgozott anyag alapján: 2014) kiadatlan dokumentum.

. esettanulmány:[1] {2} [3] A földmunkások szövetsége és érdekképviselői tapasztalatai {4}

Ki a Földmunkások Szövetsége?

A Landworkers 'Alliance egy több mint 1000 kis- és családi mezőgazdasági termelőből, mezőgazdasági szövetkezetekből, földi közösségi projektekből és erdei munkásokból álló

brit szakszervezet. A szervezet azért jött létre 2012-ben, hogy hangot teremtsen az ökológiai termelők és fogyasztók számára az Egyesült Királyságban. A másik Országos Gazdaszövetség elsősorban a nagyobb, hagyományosabb gazdaságok törekvéseit tükrözi, a környezeti fenntarthatóságra alig összpontosítva. Az LWA egy 12 termelőből álló kis csoporttal indult, és 7 év alatt élénk tagsági szervezetté nőtte ki magát, amely jelentős hatást gyakorol.

Tagja a La Via Campesina, a kistermelők és a mezőgazdasági munkások szakszervezeteinek nemzetközi szervezetének, amely világszerte több mint 200 millió parasztgazdát képvisel. A La Via Campesina tagjaként kapcsolatba léphet az európai mezőgazdasági szakszervezetekkel, hogy lobbizhassanak a közös agrárpolitika reformja érdekében. Az élelmiszer-biztonsági bizottság civil társadalmi mechanizmusán keresztül a FAO-val való együttműködés révén befolyásolhatja a nemzetközi politikát is.

A látás

Az LWA célja egy olyan jövő, ahol a termelők méltósággal dolgozhatnak a tisztességes megélhetés megszerzéséért, és mindenki hozzájuthat az egészséges, megfizethető élelmiszerekhez, amelyeket úgy állítanak elő, hogy a föld megújuljon a jövő generációi számára.

Hogyan lehet elérni ezt a jövőképet

Az LWA lobbizik és támogat olyan politikákat, amelyek támogatják az infrastruktúra és a piac fejlődését, amelyek központi szerepet játszanak a tagok megélhetésében, valamint tagságát mozgósítja olyan politikák ellen, amelyek negatív hatással lennének rájuk.

A gazdálkodás talajra, a vízminőségre és a biológiai sokféleségre gyakorolt környezeti hatásaitól kezdve a béreket meghaladó egészséges élelmiszerek árán át az elmúlt évtizedben több mint 33 000 kisgazdaság elvesztéséig - az Egyesült Királyság válságot tanúsított az élelmiszertermelés terén, terjesztették és eladták. Az LWA bizonyítékokat szolgáltatott a jelenlegi agrárpolitika káros hatásairól, ideértve a Népi Élelmezéspolitikát is, amely összefogja a brit élelmiszer-rendszert érintő több ágazat problémáinak adatait. Kutatással az LWA bebizonyította, hogy a kormány politikája rossz irányba haladt azáltal, hogy támogatta a gazdaságok intenzívebbé tételét.

Az LWA létrehozásakor még kicsi volt, és korlátozott kapacitással volt képes befolyásolni a politikai döntéseket, azonban azáltal, hogy a csoportot családi gazdálkodók, mezőgazdasági szövetkezetek, szárazföldi közösségi projektek és erdei munkások Uniójává szervezték, és szövetségeket alakítottak ki a legfontosabb szereplőkkel, kritikus méret elérése és a kormány által a mezőgazdasági kérdésekben érintett érdekelt félként történő elismerés.

Az érdekképviselési stratégia részeként kreatív akciókat kellett kezdeni a Mezőgazdasági Minisztérium előtt, beleértve az LWA tagságának otthoni élelmiszereiből készült spontán lakomát. Ezután konkrét politikai javaslatok feltérképezése az ökológiai gazdaságok támogatására, például A fenntartható gazdálkodás átmeneti kezdeményezése, a Helyi Élelmiszer Alap, az Új belépők programja, a Kertészeti megújítási program, a Közösség által támogatott mezőgazdasági rendszer, a Fenntartható gazdálkodás képzési programja és a "Szennyező fizet" program az ökológiai gazdálkodás támogatására.

Az LWA által javasolt alapfilozófia az agroökológia alternatív elképzelése volt, ahol a gazdaságok magas hozamú élelmiszereket termelnek olyan gazdálkodási módszerekkel, amelyek védik a talajt, a vizet és a biológiai sokféleséget.

Politikai képzések is zajlottak a tagság felhatalmazása érdekében, hogy közvetlenül beszéljenek a politikusokkal. E képzés eredményeként hatalmas számú támogatót mozgósítottak konzultációs eseményeken való részvételre és politikusokkal való találkozásra. Az érdekképviselő hatásának maximalizálása érdekében feltérképezik a kormányzati döntések meghozatalának hatalmi struktúráját, hogy megtalálják a leghatékonyabb befolyásolási módokat, ideértve a találkozók megszervezését magas szintű miniszterekkel és köztisztviselőkkel. Az LWA egyik legsikeresebb stratégiája a döntéshozókat tanulmányi túrákra vonja a gazdaságokba, mert küldetése a „látni hinni” mottóval felerősíti a gazdák hangját a helyszínen!

A közelmúltban az LWA részt vett az Egyesült Királyság új mezőgazdasági törvényjavaslatában, azáltal módosító javaslatokat tett a törvénytervezethez, amely elősegíti az agroökológiát, majd a kormánnyal együttműködve alakítja ki a kialakuló politikákat.

További információ: www.landworkersalliance.org.uk

1. nap – 2. SZEKCIÓ: Tárgyalás-mit és hogyan

A szekció struktúrája

Mit tanulhatunk?

A szekció végére a résztvevők:

- Becsülje meg, miről szól a tárgyalás
- azonosítsák a különböző egyeztetési stratégiákat és stílusokat (összekapcsolás).
- Határozza meg a hatékony tárgyalás fázisait

Kulcsüzenetek:

A tárgyalás olyan folyamat, amelynek során a felek megoldásokat találhatnak a problémákra, és ez a mindennapi élet része. Minden tárgyalás különbözik a másiktól, de az alapelemek nem változnak. Emiatt nagyon fontos a megfelelő felkészülés rá. A tárgyalások az emberekről is szólnak, az érintett felek stílusa alapján a tárgyalási stratégiák testre szabhatók, a taktikák megváltozhatnak.

A blokk javasolt hossza:

3 óra

Szükséges anyagok:

Projektor, képernyő, laptop, filcek, flipchartok, ragasztószalag

Az "1. típusú MEGJEGYZÉS" terjesztendő, beleértve a kérdőívre adott válaszok elemzésére szolgáló mátrixot is.

Másolatok a 2. rész forgatókönyvekről.

Források:

Power point prezentáció „Tárgyalás: mit és hogyan”

Műszaki megjegyzés a fő fogalmakról 1. RÉSZ és 2. RÉSZ

1. RÉSZLET - Kérdőív: - Milyen típusú tárgyaló vagy?

2. RÉSZ - Forgatókönyvek

Videó: <https://hbr.org/video/4631884629001/getting-to-yes-across-cultures>

Megjegyzések és tippek

A munkamenet két 1H és 30 perces részre oszlik.

1. RÉSZ: az első rész egy kérdőív használatával ér véget: „Milyen típusú tárgyaló vagy?”. Ez a kérdőív a tárgyalási készségek önértékelésének eszköze. Minden résztvevőnek nemcsak külön kell kitöltenie, hanem a válaszok elemzését is el kell végeznie. Néhány számítást, összeget és osztást el kell végezni, és a hallgatóságtól függően a résztvevőknek szükségük lehet némi segítségre. Fontos, hogy a segítő mozogjon és támogassa a résztvevőket, akiknek szükségük lehet valamilyen segítségre.

2. RÉSZ: Az ülés második része forgatókönyveken alapul, amelyek bevonják a résztvevőket a tárgyalások előkészítési folyamatába. A kontextustól függően azonban a vezető különböző forgatókönyveket dolgozhat ki, vagy a résztvevők szabadon választhatják meg a témát, amelyről tárgyalást akarnak készíteni.

További források:

A tárgyalási témában létező számos erőforrás közül az alábbiak közül néhányat használunk a munkamenet kidolgozásához: Fisher R., Ury W., Patton B. „A tárgyalás művészete” (2017).

Oktatói megjegyzés – 2. rész:

Oktatói input és ráhangoló gyakorlat – 10 p.

A vezető bemutatja a tárgyalás fogalmát, és felkéri a résztvevőket, hogy párban dolgozzanak, és megvitassák a következő kérdést, és készítsenek egy listát:

- Kivel tárgyalt eddig, vagy a közeljövőben fog tárgyalni?

Oktatói input – 10 p.

Ezután a vezető a „Tárgyalás: mit és hogyan” - 1. RÉSZ pontot használja, és bemutatja a következőkkel kapcsolatos kulcsfontosságú fogalmakat:

- a kontextus, amelyben tárgyalások történhetnek
- tárgyalásokból származó megállapodások típusai
- tárgyalási stratégiák és stílusok

A foglalkozás párbeszédként van kialakítva a résztvevőkkel, hogy visszajelzéseket és észrevételeket kapjanak a kormányokkal, más gazdálkodókkal folytatott kereskedőkkel

folytatott tárgyalások tapasztalatai alapján. A facilitátor összekapcsolhatja előadását a kezdő ráhangoló gyakorlatban nyújtott inputokkal

Csoportmunka – 20 p.

Ezután a vezető elosztja a kérdőívet tartalmazó tájékoztatót arról, hogy „milyen típusú tárgyaló vagy...? ». Minden résztvevőnek át kell gondolkodnia a kérdőívben szereplő minden állításon, és be kell jelölnie azokat a kijelentéseket, amelyek tükrözik az ő nézőpontját. A kérdőív fontos eszköz az egyes résztvevők tárgyalási profiljának megértéséhez.

Plenáris megbeszélés – 30 p.

A plenáris ülésen a segítő ezt követően útmutatást ad a kérdőív elemzéséhez és értelmezéséhez.

A mondatok kiválasztása után a résztvevő körözhet a tájékoztatóban megadott mátrixban, a válaszában megfelelő értékkel. Például, ha a résztvevő X-et tett az 1. kérdésre, akkor a Machiavel (M) és a Naive (N) oszlopban fel kell karikáznia a pontszámot. Ha nem ő választotta ezt a választ, akkor nincs szükség körre. Végül minden résztvevőnek ki kell számolnia az egyes oszlopok mátrixának alján lévő körök számát. Az ilyen összegek jelzik a személyes tendenciákat. Négy fő tendencia határozza meg, hogy milyen típusú tárgyalókról van szó: Machiavel, játékos, könnyed vagy reális. Ilyen tendenciákat a táblázatban látható összesítés kiszámításával lehet elérni.

Profil	Machiavel	Játékos	Lezser	Reális
Számítás	$\frac{L + M}{2}$	$\frac{M + N}{2}$	$\frac{N + H}{2}$	$\frac{H + L}{2}$
Teljes				

A személyes tárgyaló profilja a két fő tendenciából ered:

- Az ön domináns tendenciája a legmagasabb
- Az ön domináns tendenciája az, amelyik a második legmagasabb pontszámot érte el
- A másik két tendencia nem releváns.

A pontszámok egyéni kiszámítása után a vezető megkéri a résztvevőket, hogy emeljenek kezét azoknak, akiknek Machiavel profilja volt, majd azoknak, akiknek a Játékos profilja volt és így tovább.

Az ilyen profilok segítenek meghatározni az egyének domináns tendenciáit. A vezetőnek hangsúlyoznia kell, hogy fontos tudni, hogy különböző tárgyalási profilok léteznek, mivel ez elősegíti a tárgyalások jobb előkészítését. A facilitátor a vitát is kiválthatja, ha megkérdezi, hogy vannak-e nemi alapú különbségek az emberek tárgyalási stílusában. **A nők jobban tárgyalnak, mint a férfiak?**

Ha az idő engedi, a vezető bemutathatja a kultúrán átívelő tárgyalásokról szóló videót, amely megmutatja a kontextus és a tárgyalásokon részt vevő emberek elemzésének fontosságát, mivel a megközelítés és a felfogás a kultúrától függően nagyon változhat, vagy a videó használható hogy megnyissa a munkamenet 2. részét.

A tárgyalás az a folyamat, amelynek során a felek elfogadható megoldásokat találhatnak egy problémára.

A tárgyalás olyan művészet, amely megtanulható, és minél jobban megértik és alkalmazzák a tárgyalási folyamatokat, annál könnyebben lezárhatók a tárgyalások mindkét fél javára.

A tárgyalások kontextusa releváns, különösen, ha a gazdálkodói szervezetek és a kormány között zajlik. Ebben az esetben a kormánynak el kell ismernie a gazdálkodói szervezetek szerepét, és nyitottnak kell lennie a velük folytatott tárgyalásokra. Másrészt a gazdálkodói szervezeteknek képesnek kell lenniük arra, hogy szilárd javaslatokat tegyenek és értékeljék a kormány által tett ellenjavaslatokat.

A tárgyalás 3 alapelemre épülhet:

- ☐ annak meghatározása, ki a hatalmasabb
- ☐ vagy annak megállapítása, hogy kinek van „igaza”

... De ami igazán fontos, az a felek alapvető érdekeinek kezelése (érdekalapú tárgyalás)

A megállapodás típusai

A tárgyalásokon háromféle megállapodás lehetséges:

1. Engedmény

Az egyik tárgyaló fél feladja álláspontját a másik fél javára.

2. Kompromisszum

Mindkét fél engedményeket tesz a tárgyalt kérdésben. A felek gyakran "félúton találkozhatnak egymással"

3. Konszenzus

A felek hasonló álláspontján alapuló megállapodás, amely teljes mértékben kielégíti a felek érdekeit.

Tárgyalási stratégiák:

Négyféle megállapodás létezik, amelyek négy különböző tárgyalási stratégiát képviselnek:

1. Győztes / vesztes, nem mutatod teljes kezed a másiktól való félelem miatt, és azért, hogy kihasználhasd a helyzet összes lehetőségét. Ez általában győztes / vesztes helyzetben vagy legalábbis egy optimálisnál alacsonyabb helyzetben következik.
2. Győztes / nyertes, minden kártyáját rejtett napirend nélkül leteszi az asztalra. A szóban forgó kérdések teljes tudatában végül megtalálja a mindkét félnek megfelelő tökéletes megoldást.
3. Vesztes / vesztes, (Nem mész egyedül). Inkább mindent elveszít, minthogy a másik előrelépjen. Ez általában akkor történik, amikor a tárgyalások konfliktusokká válnak, és az érzelmi tét magas (például válóperekben).
4. Győztes / nyertes / nyertes, a vita annyira gyümölcsöző, hogy az előnyök áttérjednek a közösségre, a társadalomra, az állampolgárságra.

Tárgyalási stílusok:

Két fő tárgyalási stílus létezik: a kontradiktórius és a konszenzusos.

Versenyképes stílusban versenyképes és érvelő, és vannak nyertesek és vesztesek. A kontradiktórius stílus az önérdekekre összpontosít, negatív hatással lehet a kapcsolatra és meghatározott pozíciókon alapul.

Mindegyik fél úgy akarja megnyerni a tárgyalásokat, hogy a végleges megállapodás jobban hasonlít az álláspontjukra.

A konszenzusos tárgyalási stílusban a közös problémamegoldásról van szó egy elfogadott megoldás megtalálásában, amely:

- Értékeli a partnerek összes érdekét és korlátját
- Segít a kapcsolat kiépítésében, és
- minden partner mögöttes érdekein alapszik.

A tárgyalások célja nem két egymással ellentétes álláspont fenntartása, hanem az, hogy megtalálják a mindkét fél érdekeinek, azaz igényeinek, vágyainak, prioritásainak, aggályainak és félelmeinek kielégítési módjait.

Pozíciók és érdekek

Érdeklődés tárgya a mélyebb motivációit minden partner, és ezek eltérnek a pozíciókban. A pozíciók mindkét fél igényei.

Minden fél álláspontját számos ok motiválja, azaz prioritásaik, igényeik, aggályaik, félelmeik, vágyaik. Minél jobban kielégíti a megállapodás a felek mögöttes érdekeit, annál jobb az ügylet.

Az érdekalapú tárgyalások alapvető problémája nem az ellentétes álláspontok kitartása, hanem az, hogy megtalálják-e az egyes felek érdekeit, vagyis prioritásaikat, szükségleteiket, aggályait, félelmeiket, vágyait stb. Ebben a folyamatban nem arról van szó, hogy ötleteket teremtsen valakire, hanem arról, hogy meghallgasson és kérdéseket tegyen fel annak érdekében, hogy jobban megértsük mások perspektíváit, érvelését és mélyebb motivációit.

Amikor az egyes felek mögöttes motivációi azonosíthatók, lehetséges:

- Szélesítse a közös megoldás elérésének lehetőségeit a közös problémamegoldásból adódó kreativitás és oldalirányú gondolkodás révén;
- Bizalom és erős munkakapcsolatok kialakítása kölcsönös megértés és értelmes kommunikáció révén; és
- Olyan megállapodást érjen el, amely a legtöbb embert kielégíti és minden partner számára hozzáadott értéket képvisel

Kamatlapú tárgyalás:

1. A kölcsönös megértés, az értelmes kommunikáció és az erős munkakapcsolatok révén növeli a bizalmat
2. A mögöttes érdekek, nem pedig a pozíciók feltárására koncentrálnak
3. Szélesíti a megoldás lehetőségeit a közös problémamegoldásból adódó kreatív és oldalirányú gondolkodás révén
4. Lehetővé teszi a felek számára az érdekeket kielégítő és mindenki számára hozzáadott értéket képviselő megállapodás megkötését
5. Megerősíti / megfelelő módon érvényesíti a megállapodást.

A tárgyaló valaki megpróbál kielégíteni egy igényt vagy hiányt. Bármilyen tárgyalást az igények vagy igények keveréke vezet. Fontos tudni, hogy különböző tárgyalási profilok léteznek, mivel ez elősegíti a tárgyalások jobb előkészítését. A tárgyalások elrejtetik a másik fél és befolyás befolyásolásának kísérleteit; ezért fontos, hogy tisztában legyünk saját hajlamunkkal, valamint meghatározzuk annak a személynek a domináns hajlamát, akivel tárgyalnunk kell, és ennek megfelelően alkalmazkodnunk kell. {1}

A tárgyalóknak négy fő profilja van:

- a Machiavel, aki egyfajta manipulatív tárgyaló, nagyon ügyes, jó politikus és minden eszközzel használja céljainak elérését;
- a Játékos, aki reaktív, impulzív, intuitív, érzelmileg kifejező, de gyorsan kitalálja szándékát.
- a könnyelmű, aki őszinte, de naiv, másoktól függ, tisztelettudó, hajlandó és kedves, de aki cinikussá válhat, ha elveszíti a bizalmát
- a reális racionális és együttműködő. Partnereivel egyértelmű, kiváló problémamegoldó és szilárd tárgyaló.

A nők jobban tárgyalnak, mint a férfiak?

Sok általánosítás van arról, hogy a nők jobban tárgyalnak, mint a férfiak, mivel toleránsabbak és hajlamosabbak hallgatni, mint a férfiak. Az elmélet és a tapasztalat azonban azt mutatja, hogy a jó eredmények nemtől, fajtól vagy vallástól függetlenek. A tárgyalások során jó eredményeket érünk el, ha jó és helyes magatartást tanúsítunk, és létrejön a bizalom.

Segédlet - Kérdőív: Milyen típusú tárgyaló vagy? 1. rész:

FORRÁS: <http://www.intellego.fr/soutien-scolaire-grande-ecole/aide-scolaire-communication/test-de-vente-et-de-negociation-test-sur-quel-negociateur-etes-vous-/23498>

"Úgy tűnik, hogy a tárgyaló feladatai és a tárgyalási helyzetek nagyon eltérőek, de közös pontokon osztoznak ²⁵[1] (1) ."

A) Minden kérdésre spontán válaszolj. Ha egyetért a következő mondat egyikével, jelölje be a megfelelő négyzetet. Ha nem ért egyet, ne írjon semmit.

1- [1] Egyes tárgyalások során szívélyes hozzáállást tanúsít, hogy csökkentse partnerének éberségét

- 2- [1] Annak ellenére, hogy ez fontos előny elvesztéséhez vezethet, nem kötelezi el magát valami mellett, amelyet nem biztos, hogy megtart
- 3 Ha több partnerrel tárgyal, megpróbálja kihasználni megosztottságukat.
- 4 Készen állsz engedményekre, amikor szimpatikus emberekkel beszélgetsz.
- 5- [1] Egy tárgyalás során hazudhat, hogy megtudja, mi a másik ember valódi álláspontja.
- 6 Az Önt érintő kérdésekben megpróbál olyan megállapodást kötni, amely teljes megelégedést nyújt Önnek.
- 7 Amikor mások túl sokat kérnek, úgy teszel, mintha távoznál, hogy kompromisszumot kössenek.
- 8- [1] Úgy gondolja, hogy céljainak feltárása a másik ember előtt a folyamat elején ösztönzést ad a másiknak céljainak feltárására.
- 9- [1] Annak ellenére, hogy a tárgyalások középpontjában egy kérdés áll, ígéretet tesz a lehetséges jövőbeli lehetőségekről, hogy megnyerje a tárgyalásokat.
- 10- [1] A tárgyalás elején tudni szeretné, hová akar menni a másik.
- 11- [1] Amikor jóhiszeműséged és nézőpontod egyértelműnek tűnik, nem gondolod, hogy túl sokat kell stratégiáznod
- 12- [1] Egy tárgyalás során szánja a szükséges időt, hogy megtudja, mi motiválja a másikat.
- 13- [1] Egy tárgyalás során elég magabiztosnak érzi magát ahhoz, hogy befolyásolhassa és kihasználhassa a másik embert.
- 14- [1] Egy fontos tárgyalás során mindent megtesz céljának elérése érdekében, még ha ez etikátlan is.

- 15- [1] Akkor kezd el tárgyalni a mellékes kérdésekről, ha el akarja terelni partnereinek figyelmét.
- 16- [1] Ha a tárgyalási folyamat le van tiltva, akkor adjon meg annyi információt, amennyit csak tud, hogy újraindítsa a vitát.
- 17- [1] Ha nem biztos abban, hogy érvelései helytállóak-e, akkor is magabiztosan mutatják be nekik, hogy megpróbálják rontani a másik fél bizonyosságát céljainak elérése érdekében.
- 18- [1] Úgy gondolja, hogy az embereket egy tárgyalás során általában könnyű befolyásolni és meggyőzni.
- 19- [1] Nem kezdesz tárgyalási folyamatot, ha nem gondoltál olyan javaslatokra, amelyek érdekelhetik partnereidet.
- 20 A tárgyalások során nem hajlandó stratégiákat alkalmazni, mert úgy gondolja, hogy ez nem őszinte.
- 21- [1] Egy tárgyalás során azt szokták világosan elmondani, amit gondol
- 22 Ne habozzon kiemelni a másik ember gyengeségeit, hogy nehéz helyzetbe hozza őket.
- 23 A tárgyalási folyamat során szisztematikusan növeli igényeit, hogy másoktól a maximumot nyerje.
- 24 Úgy gondolja, hogy az embereket általában nem tévesztik meg, ha valaki elrejtje előlük az igazságot.

Az erősségek elemzése

A tárgyalási profil létrehozásához körözhet a mátrixban a válaszának megfelelő érték alatt. Például, ha X-et tett az 1. kérdésre, akkor a Machiavel (M) és a Naiv (N) oszlopban fel kell karikázni a pontszámot. Ha nem ezt a választ választotta, akkor nincs szükség körre. Végül számítsa ki az egyes oszlopok mátrixának alján lévő körök számát.

Pontozási mátrix

Kérdés	Lucid (L)	Machiavel (M)	Naiv (N)	Őszinte (H)
--------	-----------	---------------	----------	-------------

1		1	1	
2	1			1
3	1	1		
4			1	1
5	1	1		
6	1			1
7		1	1	
8			1	1
9	1	1		
10	1			1
11			1	1
12	1			1
13		1	1	
14	1	1		
15		1	1	
16			1	1
17	1	1		
18		1	1	
19	1			1
20			1	1
21			1	1
22	1	1		
23		1	1	
24	1		1	
Összesen				

Személyes hajlamai határozzák meg, hogy milyen típusú tárgyaló vagy (Machiavel, Játékos, Könnyű vagy Reális). Ezeket a következő táblázat összesítésének kiszámításával kaphatjuk meg.

Személyes hajlamai:

Profil	Machiavel	Játékos	Lezser	Reális
Számítás	$\frac{L + M}{2}$	$\frac{M + N}{2}$	$\frac{N + H}{2}$	$\frac{H + L}{2}$
Teljes				

Személyes tárgyaló profilja két fő tendenciájából ered:

- Az ön domináns tendenciája a legmagasabb
- Az ön domináns tendenciája az, amelyik a második legmagasabb pontszámot érte el
- A két másik tendencia nem túl fontos, ami önöket illeti

Itt van a négy tárgyaló profil:

Machiavel	Világos és manipulatív	Képzett és félelmetes tárgyaló, jó politikus. Ha
-----------	------------------------	--

		azonban túlságosan kihasználja tehetségét, ez bizalmatlansághoz vezethet
Játékos	Manipulatív és naiv	Tárgyaló, aki okosnak tartja magát, de akit partnerei gyorsan rájönnek
Lezser	Naiv és őszinte	Őszinte tárgyaló, aki cinizmusba eshet, ha látja, hogy más partnerek nem olyan őszinték, mint ő
Reális	Őszinte és Lucid	Szilárd tárgyaló, tiszta partnereivel. Ez a tendencia, amely egy kicsit a Machiavel-tendenciához kapcsolódik, Nyugat-Európában és Észak-Amerikában képviseli a jó tárgyaló profilját

Oktatói megjegyzés – 2. rész:

Oktatói input – 10 p.

Ezután a vezető a „Tárgyalás: mit és hogyan” - 2. RÉSZ pontot használja, és bemutatja a következőkkel kapcsolatos kulcsfontosságú fogalmakat:

- a tárgyalási folyamat fázisai
- hogyan kell felkészülni a tárgyalási folyamatra
- hogyan lehet végrehajtani a tárgyalási folyamatot

Csoportmunka – 30 p.

A vezető 3 vagy 4 tárgyalócsoportot hoz létre, a résztvevők számától függően. Minden csapatnak 40 perc áll rendelkezésére, hogy megvitassák és megegyezzenek a tárgyalások {1} [2] előkészítésének folyamatáról és az átadandó legfontosabb üzenetekről. A tárgyalási témák alapulhatnak a következő forgatókönyveken vagy a résztvevők által kiválasztott témákon

Minden csoport előadót jelöl ki a plenáris megbeszélésre (csapatonként 10 perc). A felkészülés megkönnyítése érdekében a következő forgatókönyvek adhatók (csapatonként egy).

1. forgatókönyv: Szervezete jogi elismerést szeretne kapni, hogy hozzáférhessen kormányzati programokhoz vagy adományozói programokhoz, például iskolai táplálkozási programhoz, kapacitásfejlesztési programokhoz stb. Belső megbeszéléseket kell folytatnia a szervezeten belül, és elkészítenie kell a megfelelő tárgyalási stratégiát.

Forgatókönyv: 2. A gazdálkodói csoportot hivatalosan regisztrált entitássá kívánja alakítani. Beszélje meg csoportjában, ki képviseli a tagokat a legmegfelelőbb stratégiára a tárgyalások előkészítésére.

3. forgatókönyv: Szervezetének egyes tagjai erőforrás-bázis kiépítésével küzdenek, és szeretnék elérni a helyi bankok hiteleit. A kért kamatlábak azonban túl magasak, és a bank nem feltétlenül érdekelt abban, hogy a tagjai ügyfelek legyenek. A tagok arra kérik a szervezet vezetőjét, hogy folytasson tárgyalási folyamatot a helyi bankokkal. Beszélje meg és egyeztesse a csoportban a tárgyalások előkészítésének folyamatát.

4. forgatókönyv: Szervezetének különböző tagjai vannak, akiknek különböző típusú képzésekre van szükségük a következő területeken: megtakarítás és kölcsönök, marketing és társadalmi mozgósítás. Ön a szervezet vezetője, és fel kell készülnie erre a tárgyalásra a megfelelő kormányzati szolgálattal vagy adományozó képviselőjével. Beszélje meg és állapodjon meg a csoportban arról, hogy mely lépéseket kell megtennie ahhoz, hogy lebonyolíthassa ezt a tárgyalást.

Plenáris megbeszélés – 30 p.

A fórumvezető átadja a szót minden csapatnak, hogy bemutassa a megbeszélés eredményeit, és a diák tartalmának felhasználásával kommentálhatja, hogy a tárgyalási folyamat előkészítő lépései tükröződnek-e.

Szakmai háttér – 2. rész

A tárgyalásoknak három fő szakasza van:

- Készítmény
- Végrehajtás
- Következtetés

Hogyan készülünk fel egy tárgyalásra?

A tárgyalás előkészítő szakasza döntő fontosságú a sikeres kimenetelhez. Az előkészítés olyan diagnosztikai folyamat, amelyben a tárgyalás következő aspektusait világosan meghatározzák.

A cél azokra a pontokra vonatkozik, amelyekről meg kell egyezni a megállapodás megkötése előtt. Valójában a tárgyalások során az első lépés annak megegyezése, hogy mi a cél, amely meghatározza a kölcsönös érdeklődésre számot tartó területeket. E nélkül nem lehet párbeszéd és ezért tárgyalás sem. Alapvető fontosságú vázolni:

- Azok az engedmények, amelyeket úgy gondolsz, hogy képesek elérni a másik fél részéről
- A minimális feltételek, amelyek nélkül nem lehet megállapodást elérni
- A tárgyalás céljai (amire eredetileg remélsz)

A tárgyalás belső és külső kontextusa: mi képezi a tárgyalás hátterét (társadalmi-gazdasági, szabályozási, politikai, kulturális és fizikai környezet, stratégiai koherencia, rendelkezésre álló források, csoportok, koalíciók és szövetségek)

Mi forog kockán: Mit tudunk nyerni vagy veszíteni a tárgyalások során, így hogyan befolyásolhatók az érdekek, aggodalmak, elvárások, korlátok, kockázatok és célok. A tényezők lehetnek pénzügyi, anyagi, technikai, politikai, kapcsolati stb. Nagyon fontos

elemezni azt is, hogy a másik fél milyen tényezőket foglalkoztat, valamint azokat, amelyek minket érintenek. Azt is értékelnie kell, mennyire stratégiai fontosságú ez a tárgyalás az Ön és a másik fél számára, hogy meghatározza, mennyi időt és energiát fektet be, valamint értékelje az Ön és köztük fennálló hatalmi viszonyokat.

Hatalmi viszonyok: Elemezze, hogy ki birtokolja a hatalmat az egyes pártokban (milyen mértékben képesek nyomást gyakorolni más pártokra, jutalmazni őket, befolyásolni stb.) És azok relatív fontosságát. Alternatív megoldások kutatása és elemzése: Mi a B terv, ha a jelenlegi tárgyalás nem vezet sehova? Fontos megérteni a tárgyalásokban részt vevő különböző csoportok közötti hatalmi viszonyokat vagy interakciók típusát, valamint azt, hogy egy fél képes-e a másik irányítására.

A tárgyalói profil szintén egy másik szempont, amelyre alapos figyelmet kell fordítani. Ki lesz a tárgyalóasztal képviselője (az elnök? Más vezetők? Ügyvezető titkára? Elemző vagy szakértő?). Mit tudunk, vagy mit tudhatunk meg róluk? Személyiségük (többé-kevésbé extrovertált, impulzív stb.), Szokásos hozzáállásuk, tárgyalási stílusuk stb. Milyen típusú kapcsolat áll fenn velük? Milyen barátságos és bizalmi. Mik az autonómia paraméterei? A választás alapulhat a feladatokon, de a tárgyalási készségen is, hogy mennyire jól beszélnek a beszélgetőtárs nyelvét, szükségünk van-e technikai szakértelemre az asztalnál? Milyen álláspontokat foglalnak el a küldöttség minden tagja a tárgyalóasztalnál?

Minden előkészítési folyamat során el kell végezni egy tesztet , amely megpróbálja megválaszolni a következő kérdéseket: Lehetséges-e reálisan megegyezés az alapvető érdekeim és a másik fél érdekeinek kielégítésére? Ha igen, a potenciális megállapodás előnyösebbnek tűnik, mint az alternatív legjobb megoldásunk és a másik fél megoldása? Alapvetően érdemes tárgyalni?

A megközelítés és a tárgyalási stratégia megválasztása

Két fő stratégiánk van: Kontradiktórius vagy konszenzusos.

A kontradiktórius megközelítésben : az eredeti ajánlat elkészül, és a cél a másik fél elvárásainak csökkentése.

Konszenzusos megközelítésben : el kell döntenünk, hogy milyen típusú engedményeket hajlandók megadni. Milyen információkat adunk a saját érdekeinkről? Milyen kérdéseket tegyünk fel a másik fél érdekeinek jobb megértése érdekében.

Logisztika

Mikor lenne a legjobb alkalom a tárgyalások megtartására? Mennyi időt érdemes a tárgyalásokra szánni? Mi legyen a napirend?

Hogyan hajtsuk végre a tárgyalásokat

A másik féllel való kezdeti kapcsolatfelvétel során fontos meghatározni a tárgyalás céljait és elősegíteni a bizalmi kapcsolatot.

Kérdések és konzultáció

A jó tárgyaló a közös érdekeket tárja fel az üzenet egyértelmű kifejezésével, az aktív hallgatással, a belső megítélés felfüggesztésével és tárgyalási partnereinek megszakításával.

Kerüli a helyzeti válaszokat, ahelyett, hogy „igen, DE ... válaszokat” használna, hanem „igen ÉS... típusú válaszokat” használ

Újrafogalmazás

Folyamatos összefoglalót és visszajelzést ad a különböző pontokról, hogy biztosítsa a szóban forgó érdekek kölcsönös megértését. Szükség esetén további részletek és parafrázisok megadása annak hangsúlyozása érdekében, hogy mi csatlakozik a két félhez, ahelyett, hogy hangsúlyozná, mi osztja.

A párt eredeti javaslata:

Az eredeti javaslatot tömör, világos és közvetlen módon kell közölni. A hangszín is fontos, hogy erőt adjon hozzá. Habozás nélkül közölni kell. Ezután rövid magyarázatok is követhetik annak elkerülése érdekében, hogy a beszélgetőtárs elterelje a figyelmet.

Megbeszélés és kiigazítás

Ajánlatok és ellenajánlatok következhetnek a kompromisszum fokozatos elérése érdekében. Lehetséges

folytassa:

- Soronként, pontról pontra: minden pontot meg kell oldani, mielőtt továbbhaladna a következőre.
- Azonnal kezelje a legegyszerűbb pontokat, és a nehezebbeket a végén kezelje.
- Azáltal, hogy egy adott kérdést alpontokra osztunk, amikor azt nem lehet teljes egészében megoldani.

Az alkalmazható taktikák között szerepel a másik fél elvárásainak csökkentése, több alternatív megoldás javaslata ugyanarra a problémára, a kreatív alkalmazkodás alkalmazása a tárgyalási kérdések kiszélesítésével és a kölcsönös előnyök megoldásának lehetővé tételével.

Megállapodás megfogalmazása vagy a kudarc beismerése

E folyamat végén fontos visszatérni az objektív kritériumokhoz és értékelni a megállapodás megfogalmazásához vagy a kudarc beismeréséhez javasolt megoldásokat.

forrás FAO-UPADI képzési anyag „A kulcsfontosságú szereplők közötti párbeszéd és tárgyalások mechanizmusainak megerősítéséről”, amelyet a FAO TCP regionális és nemzeti projektjei keretében dolgoztak ki és igazítottak a Maghreb-régióra, Egyiptomra, Ománra, Libanonra, Szudánra; Fisher R., Ury W., Patton B. „A tárgyalás művészete” (2017).

Segédlet - TÁRGYALÁSRA FELKÉSZÜLÉS. 1. rész:

[1] Minden csapatnak 30 perc áll rendelkezésére, hogy megvitassák és megállapodjanak a [2] [1] tárgyalások [2] előkészítésének folyamatáról.

SZCENÁRIÓK

1. forgatókönyv: Szervezete jogi elismerést szeretne kapni, hogy hozzáférhessen kormányzati programokhoz vagy adományozói programokhoz, például iskolai táplálkozási

programhoz, kapacitásfejlesztési programokhoz stb. Belső megbeszéléseket kell folytatnia a szervezeten belül, és elkészítenie kell a megfelelő tárgyalási stratégiát.

Forgatókönyv: 1. A gazdálkodói csoportot hivatalosan regisztrált entitássá kívánja alakítani. Beszélje meg csoportjában, ki képviseli a tagokat a legmegfelelőbb stratégiára a tárgyalások előkészítésére.

3. forgatókönyv: Szervezetének egyes tagjai erőforrás-bázis kiépítésével küzdenek, és szeretnék elérni a helyi bankok hiteleit. A kért kamatlábak azonban túl magasak, és a bank nem feltétlenül érdekelt abban, hogy a tagjai ügyfelek legyenek. A tagok arra kérik a szervezet vezetőjét, hogy vegyen részt egy negációs folyamatban a helyi bankokkal. Beszélje meg és állapodjon meg a csoportban a tárgyalások előkészítésének folyamatáról.

4. forgatókönyv: Szervezetének különböző tagjai vannak, akiknek különböző típusú képzésekre van szükségük a következő területeken: megtakarítás és kölcsönök, marketing és társadalmi mozgósítás. Ön a szervezet vezetője, és fel kell készülnie erre a tárgyalásra a megfelelő kormányzati szolgálattal vagy adományozó képviselőjével. Beszélje meg és állapodjon meg a csoportban arról, hogy mely lépéseket kell megtennie ahhoz, hogy lebonyolíthassa ezt a tárgyalást.

1. nap – 3. SZEKCIÓ: Menedzsment és vezetés

A szekció struktúrája

Mit tanulhatunk?

A szekció végére a résztvevők:

- Közelebbről megismerik a menedzsment és a vezetés fogalmait
- Megtanulják értékelni a vezetői készségek fejlesztésének fontosságát

Kulcsüzenetek:

Minden csoport, minden szervezet középpontjában az emberek állnak. Azoknak, akik döntéshozatali pozíciót töltenek be, tudniuk kell olyan környezetet teremteni, ahol mindenki tudja, milyen hozzájárulásra van szükség, és mindenki elkötelezettséget érez a jól végzett munka iránt. A vezetés készsége minden sikeres vezető, és minden sikeres menedzser számára alapvető készség, amit érdemes folyamatosan gyakorolni és fejleszteni.

A szekció javasolt időtartama:

1 óra 30 perc

Szükséges anyagok:

Projektor, képernyő, laptop, filcek, flipchartok, ragasztószalag

Kiosztandó:

Kiosztandó színes kártyák (résztevőnként kettő).

Források:

„Menedzsment és vezetés” Powerpoint prezentáció

A résztvevőknek kiosztandó kiadvány: „Vezetés: Mítosz és valóság (1. rész)”

A résztvevőknek a szekció végén kiosztandó kiadvány: „Vezetés: Mítosz és valóság (2. rész)”.

Megjegyzések és tippek

A szekció kereteket kínál a vezetéssel és a vezetés témájához kapcsolódó koncepciók és gyakorlatok megvitatásához és mérlegeléséhez. A facilitátor támaszkodhat a Powerpoint programra, de megteheti azt is, hogy egyszerűen flipchart segítségével vezeti végig a szekciót.

További források:

HBR, 2011: A vezetésről; Cristina Osborn, 2015: „Vezetés”.

Oktatói megjegyzés

Oktatói input – 20 p.

A facilitátor bemutatja a szekciót, összekötve azt az 1. szekcióval, amelyben a csoportokat/szervezeteket komplex rendszerekként kezeltük, amelyeknek a középpontjában **emberek** állnak. A facilitátor úgy irányítja a beszélgetést, hogy körüljárják a vezetés és a menedzsment fogalmait. A gazdálkodói szervezetekben a vezetők és menedzserek kiválasztása, kinevezése, irányítása és figyelemmel kísérése a folyamatos tanulás és fejlődés fontos területét jelentik.

A facilitátor bemutatja a „Menedzsment és vezetés” prezentáció első diáját; a résztvevőket megkéri, hogy járják körül a menedzsment és a vezetés attribútumait. Ezen beszélgetés eredményeként két listát hozunk létre egy-egy flipcharton. Az egyik a menedzsmenttel, a másik a vezetéssel kapcsolatos kifejezésekből áll. A tréner magára vállalhatja ezt a feladatot, vagy megkérhet két résztvevőt, hogy a beszélgetéseket követve rögzítsék az elhangzott kifejezéseket.

Plenáris visszajelzés – 10 p.

A facilitátor bemutatja a menedzsment négy fő aspektusát (tervezés, szervezés, koordinálás, ellenőrzés), és megemlíthet konkrét funkciókat is (pénzügyi menedzsment, kockázatkezelés, marketing menedzsment, HR menedzsment). Ez után arra kéri a résztvevőket, hogy a bemutatott aspektusokat és funkciókat alkalmazzák a csoportjuk, szervezetük működésére, illetve az általuk tapasztalt problémákra.

Oktatói input – 20 p.

A facilitátor most a vezetésre összpontosít, és kifejti, hogy számos mítosz övezi a vezetés témakörét. Egyesek megfelelnek a valóságnak, mások azonban hamisak. Mítosznak a hamis vélekedéseket nevezzük. A facilitátor felkéri a résztvevőket, hogy mutassák be egy helyi mítosz példáját (5 perc). A facilitátor ezután kiosztja a „Vezetés: Mítoszok és valóságok” című anyagot, és minden résztvevőnek ad egy-egy piros és zöld kártyát; majd kvíz / játék

foglalkozást tart. A facilitátor mondatokat olvas fel, és mindegyik mondatnál megkéri a résztvevőket, hogy színes kártyáikkal szavazzanak. A zöld kártya azt jelenti, hogy a mondat igaz, a piros lap azt jelenti, hogy a mondat hamis. A résztvevőknek egyidejűleg kell szavazniuk. Minden szavazás után egy rövid vita következik, mivel a résztvevőknek számot kell adniuk szavazatuk indokairól. A facilitátor ezt követően a „Menedzsment és vezetés” c. prezentációban foglaltak szerint ismerteti a helyes választ, és felkéri az egyik résztvevőt, hogy olvassa azt fel. A „Vezetés: Mítosz és a valóság (2. rész)” c. anyagot a szekció végén kioszthatjuk. A gyakorlat végén az oktató megerősítheti a gyakorlat tapasztalatait, hangsúlyozva, hogy a vezetés és a menedzsment közötti fő különbség az, hogy a **vezetők** nem feltétlenül töltenek be menedzseri pozíciót: bárki lehet vezető. A vezetőket általában azért követjük, mert **értékközpontúan**, példát mutatva inspirálják és motiválják az embereket, akikkel együtt dolgoznak.

Szakmai háttér

A gazdálkodói szervezetekben és szövetkezetekben fontos döntéshozatali struktúrák vagy szerepek vannak, amelyek lehetővé teszik az aktív tagok részvételét a célok kitűzésében, az ellenőrzési eljárásokban, az üzleti fejlesztésben stb. Az emberek töltik be ezeket a szerepeket. A gazdaszervezet összetettségétől vagy érettségétől függően két fontos szerepet azonosíthatunk: vezetés és menedzsment.

A szervezet **menedzsment** szerepkörrel felruházott tagjának felelőssége négy, a szervezet számára igen fontos feladat ellátására terjed ki: tervezés, szervezés, a koordinálás és ellenőrzés. A jelenlegi működésért és a jövőbeli tervezésért felel. Számos menedzser egyúttal vezető is, de csak akkor, ha megfelelően látja el a menedzsmenthez kapcsolódó **vezetői** feladatokat, beleértve a **kommunikációt, a motivációt, a tagok inspirálását és az útmutatást**. Sajnos, nem minden menedzser vezető alkat, és a szervezet tagjai pusztán kötelességből követik őket, és nem azért, mert a menedzser inspirálná a tagokat.

Az elsődleges különbség a menedzsment és a vezetés között az, hogy a **vezetők** nem feltétlenül foglalnak el menedzsment pozíciót; bárki lehet vezető. A vezetőket jellemzően azért követik, mert általában **szilárd értékrendjük van, és felelősséget vállalnak döntéseikért**. Példát mutatnak, és érezhetően szenvedélyt tanúsítanak a munka és az emberek iránt, akikkel együtt dolgoznak; követőik sikere lelkesedéssel tölti el őket, lehetővé téve számukra, hogy elérjék céljaikat. A vezető képes **bizalmat ébreszteni**, érti a tagok törekvéseit, a szervezeten belül és kívül is megfelelő üzeneteket sugároz.

A vezetés minősége kulcsfontosságú szerepet játszik bármely szervezet sikerében. Nem korlátozódik a karizmatikus vezető személyére: a vezetés készsége ápolható, alakítható és fejleszthető.

Források: UPADI, 2014. LSGDT, Program III- Action paysanne démocratique. Genre et Leadership; FAO, ILO, ITCILO, 2017. ApexFinCoop.

2. nap – 6. SZEKCIÓ: Konfliktuskezelés

A szekció struktúrája

Mit tanulhatunk?

A szekció végére a résztvevők:

- Értik a konfliktusok különböző típusait
- Meg tudják határozni a konfliktuskezelési stratégiákat és a kulcsfontosságú lépéseket
- Tapasztalatokat cseréltek a konfliktusrendezés témakörében

Kulcsüzenetek:

Fontos azonosítani a konfliktus okait és forrásait, hogy képesek legyünk kiválasztani a hatékony stratégiát annak megoldására. A stratégia megválasztásakor mindig döntő fontosságú, hogy tiszteletet és kellő odafigyelést mutassunk a probléma, az emberek és a folyamat iránt, és olyan integrált teret keressünk, ahol mindkét fél részt vesz a lehetséges megoldások és lehetőségek megtalálásában. Fontos, hogy ne hagyjuk az ügyet személyeskedéssé fajulni, maradjunk továbbra is tényszerűek és tanúsítsunk tiszteletet.

A szekció javasolt időtartama:

1 óra 30 perc

Szükséges anyagok:

Projektor, képernyő, laptop, filcek, flipchartok, ragasztószalag
A csoportos munkához biztosítandó történet fénymásolatai.

Megjegyzések és tippek

A szekció egy olyan forgatókönyvön alapul, amely képet ad egy konfliktusról, amelyet a résztvevőknek elemezniük kell, s amelyre megoldásokat javasolnak. Ha a javasolt történet nem megfelelő, a facilitátor helyettesítheti azt egy olyan történettel, amely relevánsabb a helyzet és a résztvevők tapasztalata szempontjából. Ugyanakkor a facilitátor maga is kérheti a csoportokat, hogy készítsenek egy szerepjátékot a csoportjukban/szervezetükben tapasztalt konfliktusról (20 p. felkészülés + 5 p. prezentáció csoportonként), mutassák azt be a plenáris ülésen, és kérheti a közönséget, hogy fogalmazzák meg válaszaikat a következő kérdésekre: „Melyek a konfliktus okai? Helyesli a megoldást? Mi más történhetett volna?”

Források:

PowerPoint prezentáció
Történet
Technikai megjegyzés

További források:

Mary Lewnson, 2018: My management guide;
Bharat Thangaraj, 2019: „Soft” („puha”) készségek a konfliktus megoldásához

Oktatói megjegyzés

Oktatói input – 10 p.

A facilitátor két kérdéssel kezdi meg az ülést:

- „Mi a konfliktus?”
- „Tud példát mondani a csoportban vagy szervezetben tapasztalt konfliktusra?”

Ezek bemelegítő kérdések, jégtörő gyakorlatok; az a szerepük, hogy a résztvevőket bevonják e meglehetősen kényes kérdések megvitatásába. Könnyen előfordulhat, hogy a szekció több időt vesz igénybe, mint amennyit előzetesen erre kijelöltünk. Ha a résztvevők megosztanak példákat, a facilitátor azt is megkérdezheti, hogy az azokban szereplő problémákat sikerült-e megoldani, és ha igen, hogyan. Ezt követően a facilitátor javaslatot tesz egy gyakorlatra, hogy keretbe foglalja a konfliktusokról és a konfliktuskezelés lehetséges módjairól szóló vitát.

Csoportmunka – 40 p.

A facilitátor 4 csoportra osztja a résztvevőket, és minden csoport megkapja a következő történet sokszorosított példányait:

„Az egyesületben 15 női tag dolgozik együtt egy kis jövedelemtermelő projekten. Első körben kertészeti tevékenységgel indítottak, ami nagyon jól sikerült. A szövetkezet öt tagja azonban nemrégiben vásárolt három varrógépet, hogy a kertészkedés mellett varrással bővítsék a tevékenységi kört.

Az eseményt követő megbeszélésen a gépek tulajdonosai nagyobb részesedésre formáltak igényt a közös nyereségből, azzal az indoklással, hogy a gépeket ők vásárolták, és ennek fejében a többi tagtól díjazást kérnek a gépek használatáért. A többi tag ezzel nem értett egyet: „Ha a varrógép tulajdonosai csak a saját feltételeik szerint hajlandók varrni, akkor szálljanak ki a projektből!”

A megdöbönt varrógép-tulajdonosok ezen a ponton elkezdtek harcolni a „jogaikért”. Ez viszont a csoport többi tagjában váltott ki megütközést. A két frakció között majdnem teljesen befagyott a kommunikáció. Mindkettő meg akarta nyerni a „csatát”.

Akadnak azonban páran, akik nem gabalyodtak bele olyan intenzíven a perpatvarba. Érzékelik, hogy valami nincs rendben, és változtatni szeretnének a helyzeten.

Mit tehetnek?”

A résztvevők először olvassák el a történetet (5 perc), majd a csoportban járják körül következő kérdéseket:

- Mi is történt ebben tulajdonképpen?
- Hogyan lehetne megoldani a konfliktust?
- Mit ajánlana azoknak a tagoknak, akik meg akarják változtatni a helyzetet?

Miután a csoportok leírták elképzeléseiket, a plenáris ülésen bemutatják azokat a többieknek.

Plenáris vita és oktatói input – 40 p.

Minden csoport kijelöl egy szószólót, aki a plenáris ülésen beszámol a csoportos beszélgetés eredményeiről. Minden csoport 5 percet kap a beszámolóra. A facilitátor ezt követően a PowerPoint bemutató segítségével bemutatja a különböző konfliktusrendezési stratégiákat, és összehasonlítja azokat a csoportok által adott megoldásokkal. Az egyes stratégiákat illusztrálhatjuk az imént bemutatott esetekből kölcsönzött példák, vagy pedig a résztvevők tapasztalatai segítségével. A rendező átadhatja a szót a résztvevőknek, és megkérheti őket, hogy meséljék el, ha a saját csoportjukban maguk is átéltek a történethez hasonló helyzeteket.

Szakmai háttér

Konfliktusok minden csoportban vagy szervezetben jelentkeznek, beleértve a gazdálkodói szervezeteket vagy a szövetkezeti szervezeteket is.

A konfliktusok különböző tipológiáinak megfelelő megértése lehetővé teszi a vezetők és a menedzsment számára, hogy megvizsgálják a csoportkonfliktusok tényleges okait, és olyan megoldásokat találjanak, amelyek segíthetnek a személyközi problémák megoldásában. Bár a konfliktusok elkerülhetetlenek, a döntéshozóknak törekedniük kell rá, hogy csökkentsék a konfliktusok bekövetkezésének esélyét. A kialakult csoportkonfliktusok negatív hatásait mérsékelniük kell, az esetleges pozitív hatásokat ugyanakkor a csoport előnyére kell fordítaniuk.

Mi a konfliktus?

A csoportos konfliktus olyan probléma, amely egy csoport tagjai között jelentkezik, és befolyásolja a csoport eredményességét. A csoportkonfliktusokat az a helyzet okozza, amikor a csoport felfogásai, céljai és/vagy értékei nincsenek összhangban, ezért az emberek nem tudnak együttműködni, és közös célokat megvalósítani.

A konfliktusok forrásai

A konfliktusok forrásait **különböző típusokba sorolhatjuk:**

- Eltérő értékek. Minden embernek megvannak a saját értékei, amelyek eltérhetnek a csoport értékeitől, és konfliktusokhoz vezethetnek.
- Célok az elvárásokkal szemben. Előfordulhat, hogy az óvatlanul megválasztott és kitérített célok nem felelnek meg a valós elvárásoknak, ami szintén csoportkonfliktust eredményezhet.
- Szerepek és felelősségek. Amikor az egyes feladatokat és szerepeket nem a megfelelő emberekhez rendelik, számíthatunk rá, hogy a csoportban konfliktus alakul ki.
- Erőforrások hiánya. Minden csoportnak korlátozott erőforrásokkal kell dolgoznia – ez a helyzet növeli a csoportkonfliktusok előfordulásának kockázatát, különös tekintettel

arra, hogy a mezőgazdasági termelői szervezetben való részvételre fordított idő sokszor önkéntes alapon, javadalmazás nélkül történik. Ez szintén konfliktusok forrása lehet.

- Rossz kommunikáció vagy a kommunikáció hiánya a csoport tagjai között. Ez az állapot gyakran vezet félreértésekhez, vagy olyan helyzetekhez, amikor nem értjük egymást.
- Ehhez hozzájárulhatnak az esetleges érzékelt egyenlőtlenségek, különös tekintettel az előnyök elosztására a csoport tagjai között, valamint az egyes csoporttagok által végzett munka, vagy a közösbe bedobott egyéb erőforrások mennyiségére.
- **Személyiség-** és **munkastílusok** eltérései: Az emberek és a problémák megközelítésének módja személyiségtől és munkastílustól függően változhat. A kultúra nagyon fontos tényező, amelyet nem szabad alábecsülni. Különösen igaz ez multikulturális környezetben. Ezenkívül előfordulhatnak nehezen kezelhető, vagy egymással összeférhetetlen személyiségek is, akik helyzettől függetlenül gyakran kerülnek konfliktusba. Például előfordulhat, hogy valaki elveszti a kontrollt; míg mások lehetnek manipulatív, agresszív, bizonytalan, vagy mindenkire gyanakvó személyek, vagy olyanok, akik mindenáron a figyelem középpontjába kerülnének, vagy épp megoldatlan személyes vagy társas nehézségekkel küzdenek.

Ezek a konfliktustípusok megkövetelik a vezetőktől, hogy konfliktusmegoldó képességeiket vessék be a csoportkonfliktus eredeti okainak vizsgálatára. A konfliktus konkrét okainak azonosítása segíthet jobban leküzdeni ezeket a kihívásokat, és konszenzus irányába terelni a csoportot.

Konfliktuskezelési stratégiák

Általában hat alapvető hozzáállást alkalmazhatunk konfliktusok kezelése során.

1. A konfliktus elkerülése

Még a konfliktusok létezését is tagadják; azokat egyik fél sem kezeli; elrejtve vagy elnyomva maradnak. A konfliktusokat elkerülő csoportok nem tudnak elég mély kapcsolatokat kialakítani ahhoz, hogy tartós bizalom alakuljon ki a tagok között. Hiányzik a bizalom, és egyes tagok vagy csoportok bizonyos tevékenységekben egy idő után egyszerűen nem vesznek részt, vagy akár ki is lépnek a csoportból.

2. A konfliktusba került fél/felek eltávolítása

Azokat a tagokat, akik ellenzik vagy a csoport céljait, vagy akadályozzák azok megvalósulását, ellehetetlenítik vagy kirekesztik, akár büntetés vagy kiutasítás útján, akár azáltal, hogy igényeikről nem vesznek tudomást. Az ilyen tagok ezután új csoportokat hozhatnak létre, amelyek az eredetivel lépnek versenyre. Ebben az esetben az eredeti konfliktust nem oldották fel.

3. Megállapodás

A többség szabályoz és dönt, de a kisebbség egyetért azzal, amit javasolnak. Ez lehet a végkifejlet olyan helyzetekben, amikor a vesztes frakció számára nem túlságosan komoly a tét. A konfliktus itt azáltal rendeződik, hogy a kisebbség beletörődik a helyzetbe.

4. Szövetség

A különböző felek nem adják fel véleményüket, hanem megállapodnak egy közös pontban (rövid távú cél), amelyet mindannyian előnyösnek tartanak. A konfliktus még mindig fennáll, és a rövid távú cél elérése után ismét felszínre kerülhet.

5. Kompromisszum

Ha a konfliktusban részt vevő felek hasonló befolyással és támogatással rendelkeznek, kompromisszumot kereshetnek. Az egyes frakciók annyit engednek, amennyi a jobb megoldás elérése érdekében szükséges. A konfliktusokat gyakran így oldják meg. El kell azonban fogadni, hogy egyik fél sem teljesen elégedett a végső megoldással, mivel a kompromisszum természeténél fogva kevesebb, mint amit bármelyik fél szeretne elérni.

6. Az eltérő megközelítések egyesítése egy új megközelítésben a konszenzus kialakítása érdekében

A felek eltérő álláspontot képviselnek a módszerek tekintetében, de a célban egyetértenek. Különböző véleményeket vitatnak meg, hasonlítanak össze, és viszonyítanak a közös célhoz. Az egész csoport részt vesz a konfliktusrendezés folyamatában, és minden tag tesz azért, hogy kívánságait elismerjék. Az újonnan megtalált megoldás akár még jobb is lehet, mint az elején az eltérő álláspontok által előírányzott megoldások. Ez a konfliktusrendezési módszer konzultáción alapul.

Konfliktusrendezési készségek

1. készség: „Win-Win” (Mindenki nyer)

A win-win megközelítést alkalmazzuk a konfliktusok kezelésére, amikor a saját igényeink és álláspontunk mellett a másik fél igényeit és kívánságait is tekintetbe vesszük. Ahhoz, hogy a konfliktushelyzetből olyan eredményhez jussunk el, amely minden fél számára előnyös, együtt kell működnünk a többi érintett féllel, és mindenki számára méltányos eredményeket kell megvalósítanunk.

2. készség: Kreatív válaszok

Ha kreatív módon közelítünk egy adott konfliktushoz, lehetőséget találhatunk arra, hogy a jövőben másképp csináljunk bizonyos dolgokat. A probléma mérlegelése során olyan hozzáállást kell felvinnünk, illetve olyan gondolkodásmódot kell elsajátítanunk, amely lehetővé teszi **a probléma megértését és a megoldások felfedezését**. A megfelelő hozzáállás és lelkiállapot kialakításában segít, ha:

- fizikailag és szellemileg ellazulunk
- pozitív nyelvezetet használunk
- elhatározzuk, hogy mindent megteszünk a probléma megoldása érdekében
- elfogadjuk, hogy a konfliktus sikeres megoldása egy új forogatókönyvhöz vezet, amely mindenki számára pozitívabb és gyümölcsözőbb lehet.

3. készség: Empátia

Egy konfliktus helyzetben nem mindig nekünk van igazunk! Az empátia azt jelenti, **meghallgatjuk**, és megpróbáljuk megérteni a másik nézőpontját. Ezt néha úgy fejezzük ki, hogy „bele kell képzelni magunkat a másik helyébe”. Azt a képességünket, hogy más

szempontjából lássuk a helyzetet, befolyásolhatják különböző tényezők, például egy sztereotípiát vagy előítéletet.

4. készség: Érzelmek kezelése

Az érzelmek tesznek minket emberré. Gyakran előfordul, hogy a konfliktus olyan érzelmet is ébreszt bennünk, amelyeket képtelenek vagyunk felismerni. Ahhoz, hogy egy konfliktushelyzetben kezelni tudjuk az érzelmeinket, először fel kell tudnunk ismerni ezeket az érzelmeket, el kell ismernünk őket, és meg kell értenünk, hogy mi okozta őket. Tanuljunk meg egy lépéssel hátrébb lépni, reflektálni az átélt érzelmekre, és végiggondolni, mi lehet a forrásuk.

A siker fontos tényezője a saját érzelmi szintünk, állapotunk felismerése, de hasonlóan fontos az is, hogy készek legyünk megoldani a problémát és fontosnak tartjuk a probléma megoldását. Ha két ember érzelmektől túlfűtötten ragaszkodik a saját álláspontjához, nem lesznek képesek kellő szellemi nyitottságot tanúsítani még ahhoz sem, hogy beszélgetni kezdjenek.

Főbb tippek a konfliktusok sikeres rendezéséhez:

- legyünk megbocsátók és ismerjük fel, hogy egy nehéz helyzet elengedése nem a gyengeség jele, és nem jelenti az emberiség hiányát sem.
- próbáljuk meg a kérdést magunk mögött hagyva előrelépni. Ne hagyjuk, hogy a konfliktus határozza meg személyünket vagy tetteinket.
- értsük meg és fogadjuk el, hogy mindenkinek más a hozzáállása, meggyőződése és perspektívája
- fontoljuk meg, hogy új ötletek elfogadása nem jelenti automatikusan azt, hogy a régiak mennek a kukába!

5. készség: Asszertivitás

Az asszertivitás azt jelenti, hogy magabiztosan és köntörfalazás nélkül kifejezzük véleményünket. Nem tévesztendő össze az agresszivitással. Ez a készség abban segít, hogy a saját szempontjainknak egyértelmű és érthető módon adjunk hangot.

6. készség: Tárgyalási készségek

A tárgyalási készségek itt azt jelentik, hogy rá kell tudnunk bírni az érintetteket, hogy dolgozzanak együtt a konfliktus feloldása érdekében.

7. készség: Külső mediátor

A konfliktusok során könnyedén elragadhatnak bennünket az érzelmeink; az emberek az érzelmek vagy indulatok hatása alatt ilyenkor gyakran mondanak, vagy tesznek olyasmit, amit nem gondoltak komolyan. Ezért érdemes mindkét felet empátiával hallgatni, hogy lehetőségük legyen feltárni, hogyan látják a dolgokat a saját szempontjukból, objektívek és méltányosak maradjanak, és vállaljanak szerepet a konfliktus oly módon történő megoldásában, amely az összes érintett szükségleteit és törekvéseit figyelembe veszi.

A mediátor általában más területről érkezik, és a kérdésben érzelmileg nem elkötelezett.

Objektív és méltányos tud maradni, és segíthet a konfliktus logikus és semleges módon történő megoldásában. Nem személyeskedik el a konfliktust, és segít a feleknek abban, hogy a tényeknél maradjanak.

8. készség: A perspektívák kiszélesítése

A saját véleményünk az adott szituációt csupán egy szemszögből közelíti meg. Ha nem is értünk egyet egy másik személy álláspontjával, fontos megérteni, hogy véleményük van, és joguk van ehhez a saját nézőpontjukhoz. Egy konfliktusban mindig fontos elismerni a másik személy nézőpontját. Nem érdemel kevesebb tiszteletet és nem ront az alkupozícióján az, aki elismeri, hogy az adott kérdést más perspektívából is lehet szemlélni.

A konfliktusrendezés fő lépései

1. A konfliktus feltérképezése

Hasznos lehet kideríteni, hol is kezdődött a konfliktus (azaz visszatérni a kiindulóponthoz, és lépésről lépésre újra végighaladni a problémán). A konfliktusban részt vevő minden egyes személy esetében meg kell határozni szükségleteiket, értékeiket és célkitűzéseiket. Ez Önnek és a többi érintettnek is segíthet minél pontosabban tisztázni a probléma mibenlétét, ami segíthet a megoldás azonosításában. Fontos az is, hogy az érintett felek kölcsönösen tisztázzák, hogyan látják a kérdést ők, és hogyan látja a másik.

2. Dolgozzunk ki lehetőségeket

Dolgozzuk ki a lehető legtöbb különböző megoldást. Ha lehetséges, a konfliktusban érintett összes fél bevonásával fogalmazzunk meg alternatívákat. Így nagyobb eséllyel dolgozhatunk ki olyan lehetőségeket, amelyek minden érintett igényeinek megfelelnek.

Számos lehetőség áll előttünk:

- ötletelés (mik a félelmek, mik a szükségletek, mik az eszközök, mik a lehetőségek).
- a problémát kisebb darabokra bonthatjuk.
- gyűjthetünk több információt, hogy jobb képet alkothassunk.

Források: Mary Lewnson, 2018 alapján: My management guide; Bharat Thangaraj, 2019: Soft skills for conflict resolution (A konfliktusrendezés „puha” készségei); FAO, 1998: Mezőgazdasági szövetkezeti fejlesztése; FAO Szervezetelemzés és fejlesztés tanulási modul, 2013: Eszköz igények és félelmek feltérképezése.

2. nap – 7. SZEKCIÓ: Szövetkezeti értékek és alapelvek

A szekció struktúrája

Mit tanulhatunk?

A szekció végére a résztvevők:

- Azonosítják a szövetkezetek alapelveit
- Megvitatják, hogy ezek az elvek hogyan lehetnek érdekesek más típusú gazdálkodói szervezetek számára.

Kulcsüzenetek: A szövetkezet olyan szervezet, amelyet tagjai érdekeinek előmozdítása céljából hoztak létre, és amely struktúráját tekintve egyesületként és vállalkozásként is tekinthető. A tagok közös érdekeinek megvalósulását szolgálja. Globális szinten hét szövetkezeti alapelvet fogadtak el, amelyek kifejezik a szövetkezetekben zajló együttműködés mögött rejlő értékeket és e szervezetek közös identitását.

A szekció javasolt időtartama:

1 óra 30 perc

Szükséges anyagok:

Projektor, képernyő, laptop, filcek, flipchartok, ragasztószalag

Források:

PowerPoint prezentáció

A szövetkezeti tevékenység alapelveit összefoglaló anyag

Megjegyzések és tippek

Ezt az ülést úgy tervezték meg, hogy teret adjon a szövetkezeti együttműködés alapelveiről folytatott nyílt vitának, tekintettel arra, hogy olyan szervezetirányítási alelvekről van szó, amelyek a különféle típusú gazdálkodói szervezetek esetében is érdekesek lehetnek. A facilitátor arra ösztökéli a csoportot, hogy a résztvevők osszák meg egymással gondolataikat a témáról, és járják körül, hogyan viszonyulnak az elhangzottakhoz.

Oktatói megjegyzés

Oktatói input és jégtörő tevékenység – 20 p.

A tréner két kérdést vet fel a résztvevőknek:

„Mi a szövetkezet?”

„Mi különbözteti meg a szövetkezeteket más szervezetektől?”

Az oktató összegyűjti a visszajelzéseket, és rögzíti azokat a flipcharton, majd bemutatja a “Szövetkezeti alapelvek” prezentációt; ez utóbbiban szerepel egy dia, amelyből megismerhetjük a szövetkezetek nemzetközi definícióit, a Nemzetközi Munkaügyi Szervezet, illetve a Szövetkezetek Nemzetközi Szövetsége megfogalmazásában. A tréner összehasonlítja a meghatározást a résztvevők által adott válaszokkal, és felkéri őket a legfontosabb szempontok körüljárására.

Csoportos tevékenység – 20 p.

Ezután a tréner bemutatja a csoportos tevékenységet, hangsúlyozva, hogy azok az emberek, akiket egy szervezet vezetésére és irányítására választottak, erőt merítenek a saját értékeikből, meggyőződéseikből, valamint az arról alkotott elképzelésükből, hogy mi legyen a szerepük a szervezetben, és milyen értelmet adnak a munkájuknak.

A tréner felkéri a résztvevőket, hogy mérlegeljék azokat az értékeket és elveket, amelyeket a saját szervezetük működésében is viszont szeretnének látni.

Az érték meghatározható olyan erkölcsi referenciaként, amelyben az ember szilárdan hisz, és amely befolyásolja választásait és cselekedeteit.

Az alapelv egy szabály vagy norma, amely konkrétabb, mint egy érték. Egy lehetséges példa: „A szövetkezetek nyitva állnak bárki előtt, aki képes szolgáltatásait igénybe venni”.

A tréner megkérdezi a résztvevőktől: „ki ismeri a szövetkezeti alapelveket?”

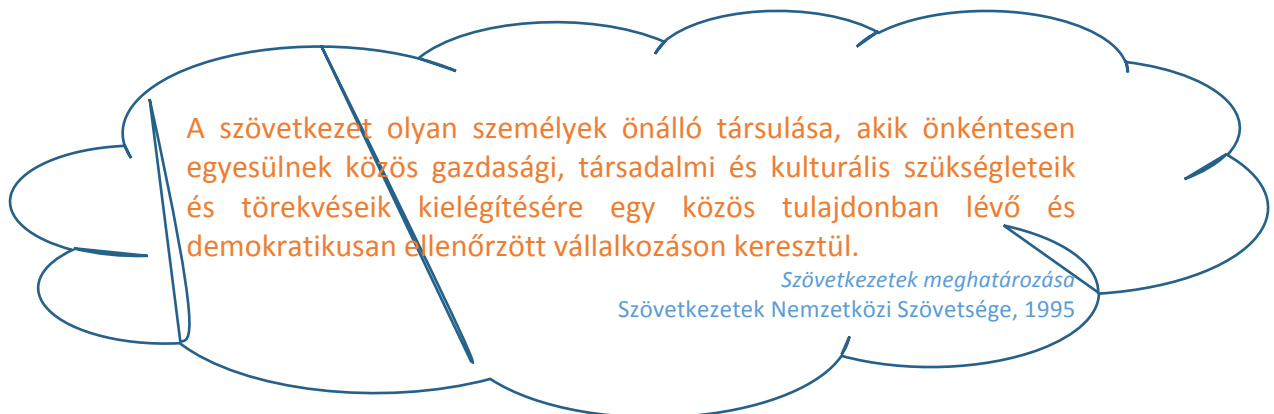
Ezután az oktató a résztvevőket létszámtól függően csoportokra osztja, és kijelöl egy vagy két szövetkezeti alapelvet. A csoportok nemek és a szerepek tekintetében legyenek a lehető legszínesebbek. Minden csoport:

- magyarázza el az alapelv jelentését;
- tisztázza, hogy a csoporttagok környezetében vajon megvalósítják-e az adott elvet a valóságban, és miként;
- járja körül a megvalósítás legfontosabb sikereit és / vagy kihívásait.

Plenáris visszajelzés-30 p.

A plenáris ülésen adott visszajelzések keretében minden csoport bemutatja a beszélgetés eredményeit. Az oktató vagy a résztvevők összefoglalhatják beszélgetéseik legfontosabb elemeit. A tréner kioszthatja a szövetkezeti elvekkel kapcsolatos tájékoztatót, és a résztvevők érdeklődésétől függően annak tartalmát szélesebb körben is megoszthatja.

Kiosztandó: Szövetkezeti értékek és alapelvek



A szövetkezetek a tagok tulajdonában lévő, a tagok által működtetett vállalkozások. Függetlenül attól, hogy a tagok ügyfelek, alkalmazottak vagy termelők, méltányos részesedés jár nekik a szövetkezet nyereségéből. **A szövetkezetek olyan egyedülálló üzleti formát alkotnak, amelyek az embereket helyezik tevékenységük középpontjába.**

A szövetkezetek az önsegítés, a felelősségvállalás, a demokrácia, az egyenlőség, az igazságosság és a szolidaritás értékein alapulnak. Míg a szövetkezetek egyben vállalkozások is, a szövetkezetek létrehozása vagy az szövetkezethez való csatlakozás fő célja a gazdasági és társadalmi feltételek javítása valamennyi tag érdekében, nem pedig kizárólag egyéni szempontok szerint.

Bárhol is hoznak létre szövetkezetet, annak összhangban kell lennie a nemzetközi szövetkezeti mozgalom által 1995-ben elfogadott szövetkezeti identitásnyilatkozattal, és az abban foglalt meghatározással, értékekkel és elvekkel. **A hét szövetkezeti elv olyan nemzetközileg elfogadott alapelvekből áll**, amelyeket a szövetkezeti vállalkozások a szervezetrányítás és menedzsment gyakorlatában nap mint nap alkalmazhatnak annak érdekében, hogy tagjaik igényeit és törekvéseit az adott tevékenységi körben kielégíthessék.

Ezek a szövetkezeti alapelvek visszavezethetők az 1884-ben, az első modernkori szövetkezetek létrehozása idején elfogadott ún. **Rochdale-i elvekre**. Bár a szövetkezeti alapelveket azóta 1937-ben, 1966-ban és végül 1995-ben is felülvizsgálták és újrafogalmazták, a lényegük változatlan maradt. **A szövetkezeti értékek változatlanok, ám alkalmazásuk** a gazdasági, társadalmi, kulturális, környezeti és politikai változások és kihívások fényében folyamatos újraértékelést igényel.

A mezőgazdasági szövetkezeteknek különböző típusai vannak: termelőszövetkezetek és szolgáltató szövetkezetek. A termelőszövetkezetekben a tagok közösen vesznek részt a termelési folyamatban. A mezőgazdaságban a tagok közösen gazdálkodnak összevont vagy szövetkezeti tulajdonban lévő mezőgazdasági erőforrások, például föld- vagy mezőgazdasági gépek segítségével. A volt Szovjetunió szövetkezeti gazdaságai és az izraeli kibucok egyaránt a mezőgazdasági termelő szövetkezetek példái. A termelőszövetkezetek a termelésüket kívülállóknak értékesítik; fő feladatuk azonban tagjaik jólétének javítása azáltal, hogy megteremtik a hatékonyabb gazdálkodás feltételeit, mint ami egyébként az egyes gazdaságokban megvalósítható lenne. A Szövetkezetek Nemzetközi Szövetsége (ICA) adatai szerint a termelőszövetkezetek a világ összes szövetkezetének kevesebb mint 5%-át teszik ki.

A szolgáltató szövetkezetek viszont a fejlett és fejlődő országokban is a szövetkezetek legnagyobb és legjellemzőbb kategóriáját jelentik. Szolgáltatásokat nyújtanak tagjaik, a gazdálkodók számára, akik továbbra is önállóan, a saját földjükön folytatnak minden termelési tevékenységet. Számos országban a szolgáltató szövetkezetek hajtják végre a tranzakciók jelentős részét, különösen a mezőgazdaságban. Például a mezőgazdasági marketing, feldolgozó és ellátó szövetkezetek jelentős szereplőnek számítanak mind a mezőgazdasági bemenetek, mind a mezőgazdasági termékek piacán Észak-Amerikában, Nyugat-Európában, Japánban és Délkelet-Ázsiában. Az Egyesült Államokban a mezőgazdasági szövetkezetek a gazdálkodók teljes mezőgazdasági értékesítésének körülbelül 30%-át, a gazdálkodók teljes beszerzésének 28%-át kezelik. Az Európai Unióban a mezőgazdasági szövetkezetek aránya még nagyobb: olyan országokban, mint Hollandia, Dánia, Írország és Svédország, a mezőgazdasági termékek 70–80%-át szövetkezeteken keresztül forgalmazzák, és szövetkezetek állnak az összes mezőgazdasági alapanyag-beszerzés 50–70%-a mögött. A szolgáltató szövetkezeteket általában forgalmazó szövetkezetekre, feldolgozó szövetkezetekre, alapanyag-ellátó szövetkezetekre és mezőgazdasági gépszövetkezetekre osztják fel. A halászat esetében megemlíthetjük a közösség által támogatott halászati szövetkezeteket.

A szövetkezetek hét alapelve

A Szövetkezetek Nemzetközi Szövetsége 1995-ös manchesteri kongresszusán fogadták el a szövetkezetek hét alapelvét, amelyek mentén a szövetkezetek értékeiket a gyakorlatba ültetik:

1. elv: Önkéntes és nyílt tagság

A szövetkezetek olyan önkéntes szervezetek, amelyek nyitottak minden olyan személy számára, aki igénybe tudja venni a szolgáltatásait, és hajlandó elfogadni a tagsággal kapcsolatos felelősséget, nemi, társadalmi, faji, politikai vagy vallási megkülönböztetés nélkül.

2. alapelv: Demokratikus ellenőrzés a tagok által

A szövetkezetek olyan demokratikus szervezetek, amelyeket tagjaik irányítanak, akik aktívan részt vesznek a szövetkezeti politikák kialakításában és a döntések meghozatalában. A választott képviselők a tagság előtt elszámoltathatók. Az elsődleges szövetkezetekben a tagok egyenlő szavazati joggal rendelkeznek (egy tag – egy szavazat), de más szerveződési szinteken is demokratikus módon szervezik a szövetkezeteket.

3. alapelv: A tagok gazdasági szerepvállalása

A tagok méltányosan járulnak hozzá szövetkezetük tőkéjéhez, és demokratikusan ellenőrzik azt. Általában legfeljebb korlátozott mértékű kompenzációt kapnak a tagság feltételeként átruházott tőke után. A megtermelt többletet a tagok a következő célokra fordítják: a szövetkezeti vállalkozás fejlesztése, esetleg tartalék létrehozásával, amelynek legalább egy része osztatlan tulajdonba kerül; a tagoknak a szövetkezettel folytatott tranzakcióik arányában történő javadalmazása és a tagság által jóváhagyott egyéb tevékenységek támogatása

4. alapelv: Autonómia és függetlenség

A szövetkezetek önálló, önsegítő szervezetek, amelyeket tagjaik irányítanak. Ha megállapodásokat kötnek más szervezetekkel, beleértve a kormányokat is, vagy külső forrásokból szereznek tőkét, akkor ezt olyan feltételek mellett teszik, amelyek biztosítják a demokratikus ellenőrzést a tagok által és fenntartják szövetkezeti autonómiájukat.

5. alapelv: Oktatás, képzés és tájékoztatás

A szövetkezetek oktatást és képzést biztosítanak tagjaiknak, választott képviselőiknek, vezetőiknek és alkalmazottaknak, hogy hatékonyan járulhassanak hozzá szövetkezeteik fejlesztéséhez. Tájékoztatják a nyilvánosságot – különösen a fiatalokat és a véleményformálókat – az együttműködés jellegéről és előnyeiről.

6. alapelv: Együttműködés a szövetkezetek között

A szövetkezetek együttműködnek helyi, nemzeti, regionális és nemzetközi struktúrákban, hogy a lehető leghatékonyabban szolgálják tagjaikat és támogassák a szövetkezeti mozgalmat.

7. alapelv: Felelősségvállalás a közösség iránt

A szövetkezetek a tagjaik által jóváhagyott politikákon keresztül dolgoznak közösségeik fenntartható fejlődéséért.

A szövetkezetek létrehozásának feltételei

A szövetkezeti szervezetek számos **alapvető feltételen** alapulnak:

- a meglévő problémákra és korlátokra az egyéni megoldások nem adnak megfelelő választ. A közös problémák megoldása motivált személyek együttműködését teszi szükségessé.
- a tagság előnyei (hozzáférés árukhoz, alapanyagokhoz, kölcsönökhöz, szolgáltatásokhoz, piacokhoz stb.) meghaladják a tagsági kötelezettségeket (pl. a tagoktól elvárt erőforrásbeli hozzájárulás mértékét: pénz, idő, föld, felszerelés, stb.).
- csoportonként legalább egy személy rendelkezik vezetői képességgel, és kezdeményezi a csoport képviseletét. A sikeres munka szempontjából elengedhetetlen, hogy a vezető megbízható legyen és inspirálja a csoportot.
- a csoportokat sem jogi, sem politikai korlátok nem akadályozzák meg abban, hogy megválasszák saját vezetőiket; saját áruiat forgalmazzák; nyereséget termeljenek, és önállóan döntsenek a többlet elosztásáról stb.

A Szövetkezetek Nemzetközi Szövetsége

A Szövetkezetek Nemzetközi Szövetsége (ICA), egy nemzetközi nonprofit szövetség, amelyet 1895-ben hoztak létre a szövetkezeti modell előmozdítására, a szövetkezetek csúcsszervezete világszerte. 110 országban összesen 317 szövetkezeti föderációt és szervezetet képvisel (2018. szeptemberi adatok). A Szövetség tagjai nemzeti szintű szövetkezeti föderációk, egyéni szövetkezetek és a szövetkezetekkel foglalkozó kormányzati hivatalok.

A Föld lakosainak egy hatoda érintett valamilyen szövetkezeti együttműködésben. Tagsága révén a Szövetség a világ 3 millió szövetkezetének összesen 1,2 milliárd tagját képviseli.

A szövetkezetek világszerte legalább 280 millió személy számára hoznak létre részleges vagy teljes munkaidős foglalkoztatást, akár közvetlenül a szövetkezetekben, akár közvetett módon. Ez a szám a teljes foglalkoztatott népesség közel 10%-át teszik ki.

Források: Útmutató megjegyzések a szövetkezeti alapelvekhez, ICA, 2015; www.ica.coop; My.Coop a mezőgazdasági szövetkezet vezetése (1. modul); FAO Mezőgazdasági Szövetkezetek Fejlesztése (1998) visszakereshető <http://www.fao.org/3/a-x0475e.pdf>.

2. nap – 8. SZEKCIÓ: Közös jövőkép kialakítása

A szekció struktúrája

Mit tanulhatunk?

A szekció végére a résztvevők:

- Elgondolkodnak a közös jövőkép kialakításának fontosságáról
- Azonosítják a jövőkép kialakítása során alkalmazható stratégiákat

Legfontosabb üzenetek: a szervezet irányát a szervezet jövőképe vagy jövőbeli képe határozza meg. A szervezet céljától és értékeitől és tagjainak szükségleteitől kezdve a közös jövőkép kialakítása az első lépés a szervezet stratégiai tervezési folyamatában.

A szekció javasolt időtartama:

1 óra 30 perc

Szükséges anyagok:

Projektor, képernyő, laptop, filcek, flipchartok, ragasztószalag

Megjegyzések és tippek

Ez az ülés bevezeti a közös jövőkép fogalmát, és érzékelteti, milyen fontos szerepet játszik a jövőkép abban, hogy a farmerszervezetek észszerű célokat tűzzenek ki maguk elé. A facilitátor megkérdezheti a résztvevőket, hogy csoportjuk vagy szervezetük rendelkezik-e közös jövőképpel, és hogy azt szándékos strukturált folyamat révén alakították-e ki, vagy informális úton. Ez lehetővé teszi a résztvevők számára, hogy kapcsolatot teremtsenek tapasztalataik és a jelen szekció által javasolt megközelítések között, és ösztönözzék a közös jövőkép kialakításának folyamatára vonatkozó kritikai gondolkodást.

Források:

„Közös jövőkép kialakítása a mezőgazdasági termelői szervezetek számára” PowerPoint-bemutató

Technikai megjegyzés

További források:

Senge et Gauthier, (1991): The fifth discipline: the art and practice of the learning organization (Az ötödik alapelv: a tanuló szervezet kialakításának elmélete és gyakorlata).

Oktatói megjegyzés

Oktatói input és jégtörő tevékenység – 5 p.

A plenáris ülésen a facilitátor egy kört rajzol egy flipchartra, és elmagyarázza, hogy a kör a mezőgazdasági termelői szervezetet jelképezi, míg a körön belüli pontok a szervezet tagjait képviselik. A facilitátor azt is kiemeli, hogy ezt a kört érintik a körülötte zajló dolgok, abban az összefüggésben, amelyben az egyes szervezetek működnek (társadalmi, politikai, gazdasági, környezeti kérdések...).

A szekció a plenáris ülésen feltett kérdéssel kezdődik: „MILYEN JELENTŐS VÁLTOZÁSOKAT TAPASZTALT AZ ÁLTALÁNOS KONTEXTUSBAN AZ ELMÚLT 5-10 ÉVBEN?” Egy vagy két válasz meghallgatása után a facilitátor felkéri a résztvevőket, hogy alkossanak 4 csoportot.

Csoportos tevékenység – 40 p.

A résztvevők csoportokra osztjuk, és két kérdésre kell válaszolniuk (kérdésenként 20 perc):

1. „MIT GONDOL ARRÓL, MILYEN KÉPET FEST AZ ÁLTALÁNOS KONTEXTUS ÉS A GAZDÁLKODÓI SZERVEZETEK, HA A KÖVETKEZŐ 10 ÉVBEN NEM VÁLTOZIK SEMMI?”
2. „MILYEN VÁLTOZÁSOKAT SZERETNE LÁTNI HAZÁJÁBAN A GAZDÁLKODÓI SZERVEZETEK TEVÉKENYSÉGÉNEK ÁLTALÁNOS KONTEXTUSÁBAN 2030-IG?”

Minden csoport foglalja a beszélgetés lényegét egy mondatban, amelyet a plenáris ülésen megosztanak majd a többi csoporttal, úgy, hogy az adott mondat kezdődjön a „10 év múlva...” szavakkal.

Plenáris visszajelzés – 30 p.

A plenáris ülésen adott visszajelzések keretében minden csoport bemutatja a beszélgetés eredményeit. A facilitátor visszatér a csoportos tevékenység során megadott mondatokhoz, és a résztvevők hozzájárulásai alapján közös mondatot szerkeszt. Az egyik stratégia az lehet, hogy a szekciót azon kulcsszavak azonosítására és kiemelésére fordítjuk, amelyeknek mindenképp szerepelniük kell a mondatban. Fogalmazzuk meg a szünetben a társ-facilitátorral, és ismertessük újra, hogy a résztvevők elfogadhassák.

Oktatói input – 15 p.

A facilitátor bemutatja a „Közös jövőkép létrehozása a mezőgazdasági termelői szervezetek számára” című prezentációt, hogy a résztvevők megszilárdíthassák mindazt, amit a koncepcióval és az elmélettel kapcsolatban hallhattak.

Szakmai háttér

1. Jövőkép, küldetés és értékek: a szervezet három vezérkérdése

Minden szervezet működését három fő kérdés határozza meg: mi, miért és hogyan. A jövőkép felel meg a „mi” kérdésnek, azaz annak a képnek, amelyet szeretnénk létrehozni. A misszióknak is nevezett fő indok megválaszolja a „miért” kérdést: miért létezőnk szervezetként? A szervezet értékei választ adnak a „hogyan” kérdésre: hogyan kell cselekednünk, hogy missziókkal összhangban haladhassunk a jövőkép megvalósítása felé? Ez a három irányadó kérdés együttesen választ ad arra a kérdésre, „miben hiszünk?”.

2. A közös jövőkép ereje

A közös elképzelés a szervezet egyik legnagyobb erőssége. Egy ilyen elképzelés lelkesedést kelt, összeköti az egyéneket, és hatékonyan ösztönzi őket a jelenlegi valóság és a vízió közötti szakadék áthidalására. Abraham Maslow pszichológus a kiemelkedő teljesítményükről híres csapatok tanulmányozása során úgy találta, hogy ami a leginkább megkülönböztette őket a többi csapattól, az az, hogy közös elképzelésük és céljuk volt. „Az egyén már nem különbözteti meg magát a missziótól... annyira szorosán azonosult a küldetéssel, hogy nem is lehetett a kettőt külön leírni.” Sőt, a közös jövőkép megváltoztatja a szervezet, a tagok és a munkavállalók közötti kapcsolatot azáltal, hogy jelentősen erősíti a szervezethez való tartozás érzését.

3. Hogyan alakítsunk ki közös jövőképet?

A közös jövőkép az a több személy lelki szemei előtt megjelenő vízió, amelynek megvalósulásáért mindannyian szívesen tennének. A szervezet jövőképe csak akkor osztható meg érdemben, ha az egyes emberek – tagok, választott tisztségviselők és alkalmazottak – értékeihez, személyes víziójához kapcsolódik, és személyes törekvéseiket tükrözi. Ily módon a vezetők nem kényszeríthetik rá a közös jövőképet a szervezet többi tagjára. Ez csak azt

eredményezné, hogy a szervezet tagjai vakon alkalmazkodnak a vezetők kívánságaihoz. Annak érdekében, hogy egy elképzelés valóban közkinccs lehessen, és képes legyen motiválni az egész szervezetet, annak közös építkezésből kell kiindulnia, amelyben a lehető legtöbb ember vesz részt.

4. Öt stratégia a jövőkép kialakításához... és a belőlük fakadó elkötelezettség várható mértéke

Peter Senge **öt lehetséges stratégiát** ír le, amelyeket a vezetők egy közös jövőkép kialakítására használhatnak, valamint **hét olyan hozzáállást**, amelyet ezek a stratégiák a tagokban és a munkavállalókban eredményezhetnek.

Az **öt stratégia**, a legkevésbé részvételen alapulótól a leginkább részvételiig a következők: kihirdetés, eladás, tesztelés, konzultáció és közös alkotás.

A lehetséges **attitűdök** a következők:

- Apátia: közöny, kevés érdeklődés és energia.
- Lázadás: nem ért egyet, és nem hajlandó eleget tenni.
- Ellenálló alkalmazkodás: nem ért ugyan egyet a vízióval, mégis alkalmazkodik ahhoz, hogy ne kelljen elhagynia a szervezetet.
- Formális együttműködés: számos jótékony hatást lát, és megteszi, amit kérnek tőle, de semmi többet.
- Őszinte együttműködés: érti a jövőkép pozitív hatásait, és megteszi, amit kérnek tőle, hogy hozzájárulhasson annak megvalósulásához.
- Támogatás: meg kívánja valósítani a jövőképet, és szükség szerint cselekszik a meglévő struktúrákon és szabályokon belül.
- Elkötelezettség: meg akarja valósítani a jövőképet, és személyesen segíteni annak biztosításában, akár még olyan struktúrák és szabályok módosítása árán is, amelyek akadályozhatják azt.

Az alábbiakban ismertetjük az egyes stratégiákat és azok várható eredményeit:

Kihirdetés: A vezető tudja, mi legyen a jövőkép, és a szervezetnek követnie kell azt. A kontextustól és attól függően, hogy ezt a stratégiát hogyan használják, az gyakran bizonyos reakciókat ébreszt a tagok vagy alkalmazottak körében, a lázadástól az ellenálló alkalmazkodáson és apátián keresztül a legjobb esetben egészen a formális együttműködésig.

„Eladás”: A vezető tudja, mi legyen a jövőkép, de azt előbb „el kell adni” a szervezetnek, azaz a tagoknak meg kell állapodniuk az adott jövőkép elfogadásában, mielőtt továbblépnének. Sajnos ez az „eladás” a gyakorlatban gyakran azt jelenti, hogy valakit olyasvalamire beszélünk rá, amit tudatosan önmagától nem tett volna. Az a megközelítés, hogy nyomás alá helyezzük az embereket, és így „adjuk el nekik” a jövőképet, összeegyeztethetetlen a kívánt céllal, ami épp az lenne, hogy nyerjük el a tagok őszinte támogatását és elkötelezettségét a közös jövőkép iránt. A jövőképhez elfogadása személyes

döntés eredménye, és ennek a döntésnek tájékozott döntésnek kell lennie – másként az elköteleződés nem lesz tartós!

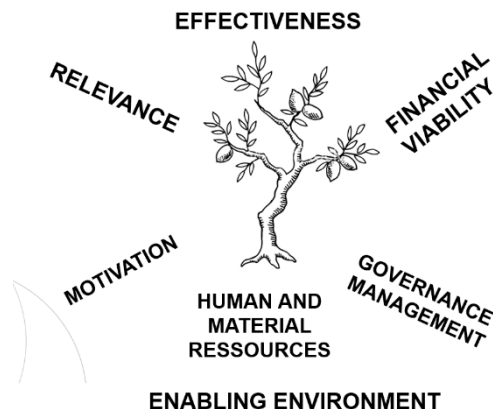
Teszt vagy szavazás: A vezetőnek egy vagy több ötlete van arról, hogy mi lehet a jövőkép, és meg akarja tudni a szervezet reakcióit, mielőtt folytatná. E megközelítés kiválasztásakor fontos, hogy megtegyünk bizonyos óvintézkedéseket, például biztosítsuk a válaszadók anonimitását, hogy őszinte véleményeket gyűjthessünk be. E megközelítés fő korlátja abban rejlik, hogy megnehezíti a tagok számára, hogy olyan új elképzeléseket fejezzenek ki, amelyek nem szerepelnek a bemutatott lehetőségek között. Ennek megfelelően csökken annak a valószínűsége, hogy felismerik személyes vágyaikat a végső vízióban, és a motivációjuk is csökken arra, hogy elkötelezzék magukat ennek megvalósítása mellett.

Konzultáció: A vezető megpróbál kidolgozni egy jövőképet, és a legtöbbet akarja kihozni a szervezet kreatív hozzájárulásaiból, mielőtt továbblépne. Több hónapig tartó folyamatot indítanak el a jövőkép megvitatására és a visszajelzések összegyűjtésére. Ez a folyamat általában felülről indul, és a szervezet alsóbb rétegei irányába bomlik ki: az ily módon összegyűjtött hozzájárulásokat ezután a felső szintre továbbítják. Ez a megközelítés magában foglalja a tagok és munkatársak nagyobb mértékű részvételét a jövőkép megalkotásában, és mint ilyen, növeli annak valószínűségét, hogy elkötelezzék magukat a jövőkép megvalósulása mellett. Ezt azonban korlátozza az a tény, hogy az alapvető feltevést – ti. hogy a jövőképet a szervezet felső szintjein kell létrehozni – nem kérdőjelezi meg. A tapasztalatok azt mutatják, hogy a jövőkép általában sokkal erősebb, ha azt a szervezet alsó szintjeiről indul ki, és ezen az úton ér el a vezetésig, illetve a szervezeten kívülre.

Közös alkotás: A szervezet vezetője, tagjai és alkalmazottai egy együttműködési folyamatban közösen fogalmazzák meg a jövőképet. Ahhoz, hogy ez a megközelítés hatékonyan működjön, a vezetőknek először a nyitottság légkörét megteremtve és mindenkit egyenlőként kezelve kell a tagokat és az alkalmazottakat arra ösztönözniük, hogy alakítsák ki személyes elképzeléseiket (a felsővezető vagy a megválasztott tag jövőképe nem eleve értékesebb, mint egy beosztott vagy tag a szervezet alsó szintjein). A vezetőknek ösztönözniük kell a nézetek sokféleségét; a különböző személyes elképzelések összecsiszolása helyett a kohézióra törekedniük, és lehetőséget kell teremteniük a párbeszédre. Hajlandónak kell lenniük meghallgatni a többiek mondanivalóját, és figyelembe kell venniük a megfogalmazott nézeteket. A saját elképzeléseiket is meg kell osztaniuk, őszintén és komolyan (a lehetséges problémákat nem elkendőzve), majd meg kell adniuk a választást a többieknek, hogy egyetértenek, vagy sem. Végezetül demonstrálniuk kell, hogy elkötelezettek a saját elképzelésük irányába, mert így ösztönözhetnek erre másokat is. „A vezetés művészete nem más, mint azon feltételek megteremtése, amelyek lehetővé teszik a személyes víziók közös jövőképpé alakítását” (Senge és Gauthier, 1991). Ez a közös alkotási stratégia rendelkezik a legnagyobb potenciállal annak biztosítására, hogy a tagok és a munkavállalók valódi elkötelezettségével bíró közös jövőkép alakuljon ki.

Megjegyzés: szövegünket a két következő könyvből merítettük: “The fifth discipline: the art and practice of the learning organization” (Senge & Gauthier, 1991) és “The fifth discipline: Field book” (Senge et al, 2000).

Forrás: UPADI-FAO "Élaboration d'une vision commune pour renforcer la performance, l'équité, la gouvernance et la gestion de l'Organisation Professionnelle ». Guide de Formation de Formateurs (2015).



3. nap – 9. SEKCIÓ: A szervezeti teljesítmény részvételi elemzése

A szekció struktúrája

Mit tanulhatunk?

A szekció hozadéka:

- A szervezeti teljesítmény-elemzés vezérfogalmainak azonosítása
- A szervezeti teljesítmény részvételen alapuló elemzésének elvégzése

Fő üzenetek: A **teljesítményértékelési keret** egy olyan **diagnosztikai eszköz**, amely lehetővé teszi a gazdálkodói szervezet erősségeinek és gyengeségeinek részvételen alapuló elemzését a szervezeti teljesítmény három kulcsfontosságú dimenziója, vagyis a hatékonyság, a relevancia és pénzügyi életképesség figyelembe vételével. A módszertan megkönnyíti egy olyan részvételi folyamat létrehozását, amely a szervezet minden szintjén ösztönzi az adott szint fejlődési állapotának kritikai vizsgálatát.

A szekció javasolt időtartama:

3 óra (két másfél órás részre bontva)

Szükséges anyagok:

- Projektor, képernyő, laptop, filcek, flipchartok, ragasztószalag
- A kártyákhoz zöld és sárga félbevágott A4-es kartonlapok (színenként 10 lapból 20-20 vágott kártya készül).
- Két háromágú, háromgyökerű fa rajza, falra helyezett papírlapokon. Elegendő helyet kell hagyni az ágak felett és a gyökerek alatt, hogy ott elférjen 20 odaillesztett kártya (a fentiek szerint). A fák minden ága mellé írjuk oda a szervezeti teljesítmény egy-egy dimenzióját: „Relevancia”, „Hatékonyság” és „Pénzügyi életképesség”. A gyökerek mellé írjuk ki a teljesítményt befolyásoló tényezőket: „Motiváció”, „Emberi és anyagi erőforrások” és „Szervezetirányítás/ menedzsment”. Hagyjunk elegendő helyet a fák gyökerei alatt. Az így szabadon

hagyott területen egy újabb lapra vagy kártyára írjuk rá: „Külső környezet”. Az egyik fa a szervezet erősségeit (a szekció 1. része) mutatja, gyengeségei pedig a második fán (a szekció 2. része) jelennek meg.

- Minden résztvevő kapja meg a „Cselekvési terv-mátrix” papíralapú másolatát (lásd alább – egy példa szerepel a technikai megjegyzések között). A tréner több papírlapra rajzolt függőleges és vízszintes vonalokból egy hatalmas, falra illesztett mátrixhoz hoz létre. Ehhez felhasználhat például három flipchart papírlapot, amelyeket félbevágva összesen hat lapot kapunk. Az egyes mátrix-négyzeteknek elég nagyoknak kell lenniük ahhoz, hogy a résztvevők azokban elhelyezhessék a szervezeteik teljesítményével kapcsolatos információkat.

Component of performance	Actual situation		Desired situation for the cooperative in 5 years' time	Strategies	Actions	Responsibility	Timeline
	Strengths	Problems					
Relevance							
Effectiveness							
Financial viability							

Component of performance	Actual situation		Desired situation for the cooperative in 5 years' time	Strategies	Actions	Responsibility	Timeline
	Strengths	Problems					
Motivation							
Material and human resources							
Governance and Management							
Enabling environment							

Megjegyzések és tippek

A szervezeti teljesítménnyel kapcsolatos erősségek vagy nehézségek olykor nehezen kategorizálhatók egyetlen dimenzióba. Például, ha a vetőmag-szolgáltatás iránt nem

mutatkozik elegendő igény, annak lehet az is az oka, hogy a tagoknak nincs szükségük a szolgáltatásra (relevancia-probléma), de lehet az is, hogy a szervezet nem képes megfelelő időben, a szezon elején leszállítani a magokat (hatékonyság-probléma). Végül a szolgáltatás iránti kereslet hiánya negatív következményekkel járhat a nyereségességére, következésképpen a szervezet pénzügyi életképességére nézve is. A lényeg röviden az, hogy a résztvevők igyekezzenek az egyes erősségeket vagy nehézségeket egyik vagy másik dimenzió alá besorolni. Ez lehetővé teszi a számukra, hogy elgondolkodjanak a szervezeti teljesítmény dimenzióin, és aktívan törekedjenek ezek jelentésének mélyebb megértésére.

A szekció 2. részében a rajzon végzett kreatív tevékenység is szerepet kap. A facilitátornak ugyanakkor nyitottnak kell lennie arra az eshetőségre is, ha a résztvevők valamiért nem örülnek a rajzos feladatnak. Ebben az esetben a három csoportban végzett munka folytatása mellett vissza lehet térni a klasszikus prezentáció eszközéhez, a legfontosabb pontokat egy flipcharton összefoglalva. A plenáris ülés a választott médiumtól függetlenül azonos módon zajlik.

Források:

PowerPoint-bemutató: „A szervezeti teljesítmény elemzése” – Módszertani keret”

Technikai megjegyzés

A cselekvési terv mátrixa

Oktatói megjegyzés – 1. rész: Az erősségek elemzése

Oktatói input – 20 p.

Az oktató vázolja a témát és elmagyarázza, hogy a szervezeti változtatások célja a szervezetek és a bennük dolgozó emberek teljesítményének javítása. A magánszektorbeli szervezetek esetében a teljesítmény fogalma elsősorban azzal a nyereséggel egyenértékű, amelyet a szervezet a tevékenységeiből nyerhet; a nonprofit szervezetek esetében ez a fogalom a tevékenységi körtől függően változhat. Általánosságban a szervezet sikerességét érthetjük teljesítmény alatt.

Ez a szekció támogatja a résztvevőket, hogy alkossanak képet a szervezetükről, különösen annak erősségeiről. Az oktató meghatározza a „teljesítmény” fogalmát, és bemutatja annak három fő dimenzióját a fa segítségével. A fa jelképezi a szervezetet, a levelek vagy gyümölcsök pedig a szervezet teljesítményét. A szövetkezet teljesítményének három fő dimenzióját az ágak jelenítik meg, míg a szervezet teljesítményét befolyásoló tényezők a fa gyökerei. Vizuális segédeszközként felhasználhatjuk a PowerPoint bemutató megfelelő diáit, vagy a fa falra rögzített rajzát.

Csoportos tevékenység – 20 p.

A tréner elmagyarázza a gyakorlatot. A résztvevőket 3 csoportra osztják, és felkérjük, hogy vitassák meg és mutassák be a mezőgazdasági termelői szervezet egy-egy jelentős eredményét, amely jól szemlélteti, milyen pozitív módon járul hozzá a mezőgazdasági fejlődéshez, a közösség és a helyi gazdaság erősítéséhez.

A csoportoknak a nemek, a földrajzi eloszlás és az életkor tekintetében a lehető legváltozatosabbnak kell lenniük. A résztvevők különböző eseteket javasolnak, és rövid beszélgetést folytatnak a saját példájukról. Minden csoport kiválasztja a legjobb esetet, amelyet bemutatnak. Minden alcsoport kiválaszt egy előadót, aki jól összegezheti az esetet.

Plenáris visszajelzés – 30 p.

A plenáris ülésen adott visszajelzések keretében minden csoport bemutatja a beszélgetés eredményeit. A zöld színű kártyákat kiosztják a résztvevők között (csoportonként 2 prezentációs körönként).

Minden előadó bemutatja a csoport által kiválasztott szervezet teljesítményét (5 perc csoportonként, összesen 15 perc).

Miközben az előadót hallgatják, az egyes csoportok többi résztvevője a zöld kártyán lévő kulcsszavakkal próbálja összefoglalni az elért eredményekben megjelenő szervezeti erősségeket. A bemutató után minden csoport három percet kap arra, hogy kiválasszon két fő erősséget, és azonosítsa, hogy a teljesítmény melyik dimenziójával egyeznek. A prezentáció befejeződése után mindegyik csoport egy-egy tagja a falra rögzített fa megfelelő részére (a teljesítmény megfelelő dimenzióját jelképező ágakhoz) illeszti a két kártyát.

Oktatói input – 25 p.

A tréner a teljesítmény három dimenziója szerint ellenőrzi a kitűzött kártyák besorolását. A közös témák köré szervezett erősségeket összevonják; az ismétlődéseket/párhuzamosságokat eltávolítják.

A résztvevőket megkérdezik, hogy hiányoznak-e jelentős erősségek a fáról. Ha igen, és ha van általános megállapodás, akkor azokat hozzá lehet adni a fához.

Az erősségek rangsorolása: minden egyes teljesítménydimenzióhoz két fő erősség kapcsolódik, azaz összesen hat. Kérjük meg a résztvevőket, hogy írják fel a kártyára az egyes dimenziók két fő erősségét. A kártyákat a falra rögzített nagy cselekvési terv-mátrix „aktuális helyzet” oszlopába kell beragasztani.

Oktatói megjegyzés – 2. rész: A gyengeségek elemzése

Oktatói input – 10 p. + Csoport tevékenység 20 p.

A tréner felvázolja a gyakorlatot, amely most a szervezet gyengeségeire/problémáira/kihívásaira összpontosít. A résztvevőket 3 csoportra osztjuk. Az előző gyakorlathoz kialakított csoportokat megtarthatjuk, vagy össze is keverhetjük. Felkérjük a csoportokat, hogy készítsenek rajzot egy nagy flipchart papírra a következőkről:

„Ön szerint melyek azok a legfontosabb gyengeségek, amelyek befolyásolják a gazdálkodók szervezeteinek teljesítményét?”

A csoportok 20 percet kapnak a munkára. Ez egy kollektív alkotási folyamat, így a csoportok minden tagjának lehetőséget kell biztosítani a színes kiemelő filcek használatára, és arra, hogy elemekkel egészítsék ki a rajzot.

A rajzok bemutatása – 30 p.

Minden csoport kitűzi a rajzot. A többi csoport elmondja, szerintük mit kísérelt meg a csoport a rajzon bemutatni a gazdaszervezet teljesítménye során jelentkező nehézségekkel kapcsolatban.

A rajzot készítő csoport tisztázza/elmagyarázza, milyen teljesítménybéli nehézségeket szerettek volna megjeleníteni (rajzonként 5 perc). Ugyanakkor a tréner vagy az önkéntes résztvevő sárga kártyákon rögzíti a megjelenített nehézségeket: kártyánként egy-egy, pár szóban összefoglalt nehézség.

Plenáris megbeszélés – 30 p.

A tréner minden csoportból egy-egy tagot kér fel, hogy álljanak a fa második példánya elé. Együttesen osztályozzák a sárga lapokat, és mindegyiket illesszék a megcélzott kritériumokat jelképező megfelelő ághoz (relevancia, hatékonyság vagy pénzügyi életképesség). A közös témákkal kapcsolatos nehézségeket egybe csoportosítják, és az esetleges ismétlődéseket eltávolítják. Ez után minden résztvevőt megkérdezik, hogy véleményük szerint bizonyos hiányosságokat rossz ágba soroltak-e be; ha igen, akkor a megfelelő helyre helyezik át őket.

A tréner minden résztvevőt megkérdez, hogy nincs-e olyan fontos nehézség a szövetkezet teljesítményével kapcsolatban, amely nem található meg a falon, és ha van, melyek azok. A tréner ezeket a nehézségeket új sárga kártyára rögzíti, és megkéri a résztvevőket, hogy helyezték azt el a megfelelő ágon.

A gyengeségek rangsorolása: két gyengeség dimenzióként. A tréner felkéri az egyik résztvevőt, hogy az egyes dimenziók tekintetében kiemelt hiányosságokat írja le egy-egy kártyára. A kártyákat a falra rögzített nagy cselekvési terv-mátrix „aktuális helyzet” oszlopába kell beragasztani.

Szakmai háttér – 1. és 2. rész

A teljesítmény fogalmát gyakran összekapcsolják az eredményesség és a siker gondolatával. A szervezeti teljesítménynek három fő dimenziója van:

Relevancia: azaz az a képesség, hogy olyan célt tűzzünk ki és valósítsunk meg, amely megfelel a tagok valódi szükségleteinek és törekvéseinek, miközben folyamatosan hozzájárul életkörülményeik javításához (és így a változások fényében alakítható). Például egy szövetkezet kollektív marketingszolgáltatást kínál, de nem könnyíti meg a hitelhez való hozzáférést a szezon elején; következésképpen a tagok továbbra is alacsony áron értékesítik termésük nagy részét.

Hatékonyság: annak mértéke, hogy egy adott szervezet mennyire teljesíti küldetését, és marad hű kitűzött céljaihoz. Például egy mezőgazdasági termelői szervezet nem tartja meg a jogszabályban előírt üléseket a megfelelő gyakorisággal, ami a kommunikáció és az átláthatóság hiányát, valamint a tagok alacsony bevonását eredményezi a döntéshozatalban.

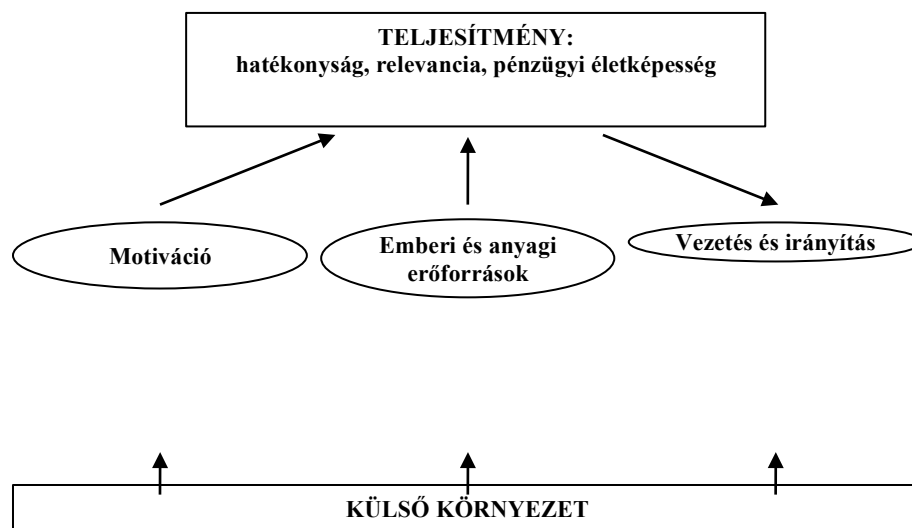
Pénzügyi életképesség: rövid, közép- és hosszú távon képes a műveleteihez szükséges pénzeszközöket megtalálni (és bevételt termel). Például egy mezőgazdasági termelői szervezetnek sok jó ötlete van, de nincs elegendő pénze az éves találkozó megtartására.

Összefoglalva: a mezőgazdasági termelői szervezet annyiban releváns, amennyiben küldetése, céljai és a tagok számára nyújtott szolgáltatások a valós igényeknek felelnek meg. Hatékony, ha képes jól teljesíteni. Végezetül, ahhoz, hogy hosszú távon fenntartható legyen, pénzügyileg is életképesnek kell lennie.

A szervezetek teljesítményét befolyásoló tényezők

A mezőgazdasági termelők szervezeteinek teljesítményéről készített portré magában foglalja a hatékonysággal, relevanciával és pénzügyi életképességgel kapcsolatos fő erősségeik és problémáik azonosítását. Azok a tényezők, amelyek hasonló problémákat és erősségeket eredményeznek, gyakran a szervezeten belül alakulnak ki, és ebben az értelemben általában szorosan kapcsolódnak a motiváció, az irányítás és vezetés, illetve az emberi és anyagi erőforrások kérdéseire. Vannak ugyanakkor külső, azaz a szervezet külső környezetéből eredő tényezők is.

A mezőgazdasági termelői szervezetek teljesítményét befolyásoló tényezők elemzési kerete



Motiváció: egyszerűen fogalmazva: a motiváció az, ami arra ösztökél, hogy cselekedjünk és kötelezzük el magunkat annak érdekében, hogy a szervezet növekedjen és növelje termelékenységét. Magában foglalja a szervezet céljait és értékeit, a változáshoz való hozzáállást és az ösztönzők rendszerét. A szervezeti motivációt a szervezet története, küldetése és kultúrája határozza meg.

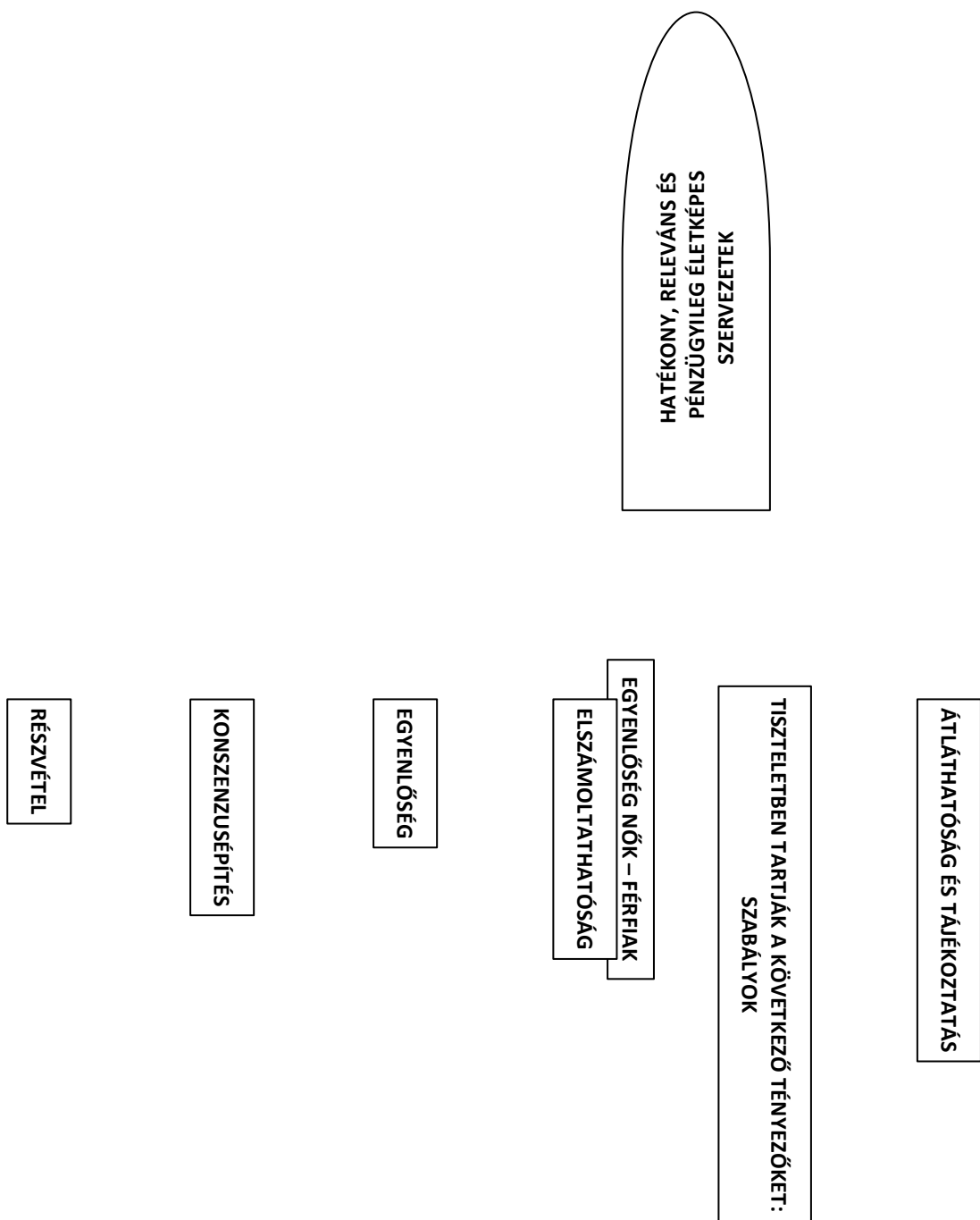
A motiváció a következőkre utalhat:

- A tagok azonosulnak a szervezet értékeivel.
- A szervezet célkitűzéseit rendszeresen meghatározzák/megújítják annak érdekében, hogy reagáljanak a helyi és globális helyzetekben/tervekben bekövetkezett változásokra.
- A tagok aktívan részt vesznek a szervezet életében.
- A tagok teljes mértékben elkötelezik magukat szervezetük mellett, mert azonosulnak annak fő szempontjaival és érdekeivel.

Az irányítás és menedzsment magában foglalja a belső szabályokat és eljárásokat (beleértve a menedzsment-struktúrák létrehozását és működésük módját), valamint mindazokat a döntéshozatali folyamatokat, amelyek a szolgáltatásokhoz való hozzáféréshez, az előnyök elosztásához, a kommunikációs folyamatokhoz, a belső és külkapcsolatokhoz, valamint a teljesítményértékelés folyamataihoz kapcsolódnak. A jó szervezetirányítás alapelvei a részvétel, a konszenzusépítés, a méltányosság, az elszámoltathatóság, a szabályok

tiszteletben tartása, az átláthatóság és a tájékoztatás, valamint a nők és férfiak közötti egyenlőség (lásd az alábbi ábrát – A jó szervezetirányítás épülete). Ezeknek az elveknek kell adniuk a szervezetirányítás alapját, illetve meghatározniuk a döntéshozatali folyamatokat, a döntések végrehajtását, a pénzügyi és anyagi erőforrások kezelését, valamint a szolgáltatásnyújtást és az előnyök elosztását. Ha egy szervezetet rosszul irányítanak, az akadályozhatja tagjainak szolgáltatásokhoz, információkhoz és előnyökhöz való hozzáférését. Ennek hosszú távon a tagok motivációja és a szervezet iránti elkötelezettsége láthatja kárát.

A jó szervezetrányítás épülete



Emberi és anyagi erőforrások a szervezetben: minden szervezet rendelkezik emberi, anyagi és pénzügyi erőforrásokkal, amelyek lehetővé teszik a számára, hogy tevékenységét sikeres módon végezze el, hogy elérje a kitűzött célokat és célokat. A pénzügyi forrásokkal és azok kezelésével a pénzügyi életképességgel kapcsolatos teljesítmény-összetevő ürügyén már foglalkoztunk. Ami az emberi erőforrásokat és azok kezelését illeti, a következő szempontok befolyásolhatják a szervezet teljesítményét: az emberi erőforrások tervezése és elosztása, a humán tőke jutalmi, a készségfejlesztés.

A készségfejlesztés magában foglalja a mezőgazdasági termelő szakmai kapacitásait (pl. gazdálkodás, marketing) és funkcionális kapacitásait (pl. igazgatási és pénzügyi irányítás, tervezés, érdekképviselés, tárgyalás, vezetés, méltányosság és jó szervezetirányítás), a szervezetek vezetői és tagjai számára.

A készségek kapcsolódhatnak a tudáshoz, a know-how-hoz vagy bizonyos kompetenciákhoz. Az egyik vagy másik ilyen készség hiánya megjelenhet a gazdaszervezet legkülönbözőbb testületeiben (közgyűlés, igazgatótanács, felügyelő bizottság, bizottság/marketing bizottság vagy más típusú igazgatóság, vezetés), és negatívan befolyásolhatja annak teljesítményét. Ami az anyagi erőforrásokat illeti, a kifejezés elsősorban az infrastruktúra és a technológia kezelésére vonatkozik.

Külső környezet: ez a szervezeten kívüli feltételek összegeként határozható meg, amelyek meghatározzák annak létrehozását és fejlődését, valamint a társadalomban betöltendő szerepének elvégzésére való képességét. Magában foglalja a politikai és jogi kereteket, a szövetkezeti és politikai döntéshozók közötti konzultációs mechanizmusokat, a gazdasági ösztönzőket, valamint a tájékoztatást és a kommunikációt.

Forrás: FAO 4. tanulási modul a szervezetek elemzéséről és fejlesztéséről (2013); UPADI-FAO “Élaboration d’une vision commune pour renforcer la performance, l’équité, la gouvernance et la gestion de l’Organisation Professionnelle ». Guide de Formation de Formateurs (2015).

4. nap – 12. SZEKCIÓ: Stratégiák és cselekvési terv kidolgozása

A szekció struktúrája

Mit tanulhatunk?

A szekció végére a résztvevők:

- Részt vesznek olyan stratégiák és intézkedések azonosításában, amelyek támogatják a szervezet cselekvési tervének létrehozását a következő 12 hónapban.

Kulcsüzenetek: A mezőgazdasági termelői szervezet stratégiai tervezési folyamata egy közös jövőkép kidolgozásával és a szervezeti teljesítmény részvételi elemzésével kezdődik. Amint ez a két szempont a helyén van, stratégiákat és szilárd cselekvési tervet lehet kidolgozni. Ezek nélkülözhetetlen eszközök a szervezet stratégiai orientációjának biztosításához, valamint ahhoz, hogy a szervezet képes legyen a tagok igényeinek és a piacnak is megfelelni.

A szekció javasolt időtartama:

2 óra

Szükséges anyagok:

Projektor, képernyő, laptop, filcek, flipchartok, ragasztószalag, kártyák

- A cselekvési terv mátrixa (a 9–10. szekció során használthoz hasonlóan), nyomtatott példányok minden résztvevő számára, valamint a megfelelő diák.
- A 9-10-es szekció során használt, a falhoz rögzített cselekvési terv nagy mátrixa, amelyben az „aktuális helyzet” oszlopot már kitöltöttük.
- Színes kártyák
- Irányadó kérdések a tevékenységhez: a falra rögzített flipchart papírra írt kérdések: „Hol akarunk lenni öt év múlva?”, „Milyen stratégiákat kell életbe léptetnünk?” „Milyen intézkedéseket tudunk elképzelni egy év alatt?”

Megjegyzések és tippek

Az erre a szekcióra elkülönített idő nagyon rövid ahhoz, hogy egy szervezet stratégiákat és cselekvési tervet dolgozzon ki. Ezért azt javasoljuk, hogy a résztvevők itt és most egy játékos gyakorlat erejéig nyerjenek bepillantást a szervezet stratégiai tervezési folyamatának rejtelseibe. A képzett vezetők a későbbiekben rászánhatják a szükséges időt (akár egy két-három napos elvonulás keretében is), hogy megvitassák és kidolgozzák az átgondolt stratégiákat és a belőlük következő cselekvési tervet.

Tekintsük ezt a tevékenységet gyakorlati feladatnak. A résztvevők számától és attól függően, hogy egy vagy több szervezetet képviselnek, több időre is szükség lehet ahhoz, hogy az összes csoport megvitathassa a témát, és részt vegyen a különféle gyakorlatokban. Ez után a

gyakorlat fókuszát a teljesítmény-keret két vagy három dimenziójára szűkíthetjük, hogy a tapasztalatcserére elegendő idő maradjon.

Források:

Technikai megjegyzés
A cselekvési terv mátrixa
Dia a csoportgyakorlat utasításaival

Oktatói megjegyzés

Oktatói input – 10 p.

A tréner kifejti, hogy mielőtt belevágnánk a cselekvési terv elkészítésébe, először próbáljuk meghatározni a szervezet kívánt jövőjét, mivel az az előző szekciók során prioritásként kezelt elemekre vonatkozik. Ehhez a résztvevők figyelembe veszik a jelenlegi helyzet problematikus aspektusait, de építenek a szervezet erősségeire és a pozitív befolyási tényezőkre is – hogy így kialakíthassák magukban egy pozitívabb jövő képét, amelynek megvalósulásához hozzá is járulhatnak. A kívánatos helyzet leírása során érdemes figyelembe venni a műhely első napján meghatározott jövőképet is.

Csoportos tevékenység – 1. rész – 20 p.

A résztvevők 4 csoportot alakítanak ki, amelyek mindegyike egy-egy olyan szempontra (teljesítménykomponensekre vagy befolyásoló tényezőkre) összpontosít, amelyet a legproblematisabbnak ítélnék a csoport tagjai, vagy a csoportok kialakításakor a résztvevők választhatják a számukra legfontosabb témán dolgozó csoportot is.

A csoportos gondolkodást az alábbiak szerint lehet megszervezni:

- az 1. csoport megvitatja a relevancia és az irányítás/menedzsment kérdéseit vitatja meg
- a2. csoport a pénzügyi életképességről, az emberi és anyagi erőforrásokról gondolkodik
- a 3. csoport a hatékonyságról és a motivációról,
- a 4. csoport pedig a külső környezetről beszélget.

Ez a csoporttevékenység három részre osztható.

1. rész: Minden csoport teljesítménydimenziókat és kritériumokat kap az előző napokban tárgyalt bemenetekkel. Minden csoport a „Hol szeretnénk lenni 5 év múlva?” mátrixoszlopra koncentrálni.

A beszélgetés eredményét kártyákon kell rögzíteni. Minden csoport kártyákon foglalja össze a jövőről szóló elképzelését; a kártyákat a mátrix megfelelő részéhez illesztik.

Csoportos tevékenység – 2. rész – 20 p.

A csoportok folytatják a gyakorlatot, és gondolkodnak a lehetséges stratégiákról, amelyeket az elkövetkező 5 évben meg kell valósítani e jövőkép megvalósítása érdekében. A stratégiákat össze kell kapcsolniuk a teljesítménykritériumokkal és a teljesítményt befolyásoló okokkal.

A tréner elmagyarázza a „stratégiák” és a „cselekvések” közötti különbséget (lásd a szakmai háttér).

Plenáris visszajelzés – 30 p.;

A csoportok bemutatják a csoporttevékenység 1. és 2. részeiben folytatott megbeszélések eredményét.

Csoportos tevékenység – 3. RÉSZ – 40 p.;

Az oktató most felkéri az egyes csoportokat, hogy együttesen gondolják végig, hogy a javasolt stratégiákat miként alakítsák át cselekvési tervvé, és azonosítsák az egyes stratégiák számára a következő 12 hónapban végrehajtandó legfontosabb tevékenységeket, a felelős személyt és az ütemtervet. Ha azt akarjuk, hogy a terv az „eredményalapú irányítás” elveit kövesse, akkor a „kívánt eredmények egy év múlva” oszlop is hozzáadható. Általában, mielőtt megterveznék, hogy milyen tevékenységeket kell végrehajtani a következő évben, fontos kitalálni, hogy milyen eredményeket lehet reálisan elérni ezen időkereten belül.

Plenáris visszajelzés – 30 p.;

Mindegyik csoport bemutatja megbeszéléseinek kártyákon rögzített eredményeit. A kártyákat a nagy mátrixra kell helyezni. A facilitátor befejezheti az ülést, egyúttal arra kéri a résztvevőket, hogy határozzanak meg két olyan kockázati tényezőt, amelyek veszélyeztethetik e cselekvési terv megvalósítását, és hogy azonosítsanak olyan enyhítő intézkedéseket, amelyeket a kockázatok elkerülése érdekében be lehet vetni.

Szakmai háttér

A stratégiák azok a stratégiai célkitűzések, amelyeket a szervezet el kíván érni, vagy a kiemelt munkaterületek, amelyek hozzájárulnak a szervezet stratégiai orientációjának fenntartásához. Kapcsolódnak a jövőképhez, és tág célok határozzák meg őket. Hozzájárulnak a szervezet jövőképe és küldetésének megvalósításához.

A cselekvések azok a különböző tevékenységek, amelyeket a stratégiai célkitűzések vagy a kiemelt munkaterületek megvalósítása érdekében megvalósíthatunk.

A **cselekvési terv** egy ütemterv, egy olyan dokumentum, amely összefoglalja a stratégiák elérése érdekében végrehajtott konkrét tevékenységeket. Általában magában foglalja a stratégiákat, az egy évre tervezett tevékenységeket, a felelős személyt/szervezetet, az idővonalat. A várt eredményeket és költségvetési becsléseket is tartalmazhatja. Az alábbi mátrix egy cselekvési terv kidolgozását lehetővé tevő eszköz. Alkalmazásmódjától függően tartalmazhat egy olyan oszlopot is, amely kiemeli az egyes tevékenységek költségvetési becsléseit.

Matrix of the Action Plan (1)

Component of performance	Actual situation		Desired situation for the cooperative in 5 years' time	Strategies	Actions	Responsibility	Timeline
	Strengths	Problems					
Relevance							
Effectiveness							
Financial viability							

This document reflects only the author's view and the Agency and the Commission are not responsible for any use that may be made of the information it contains.

Matrix of the Action Plan (2)

Component of performance	Actual situation		Desired situation for the cooperative in 5 years' time	Strategies	Actions	Responsibility	Timeline
	Strengths	Problems					
Motivation							
Material and human resources							
Governance and Management							
Enabling environment							

This document reflects only the author's view and the Agency and the Commission are not responsible for any use that may be made of the information it contains.

Példa:

Adott egy szervezet, amely a következő jövőképet fogalmazta meg: „Befogadó szövetkezet, amely nyitott a nők előtt, és erős értéklánc-hálózatba szerveződik”.

Az azonosított fő stratégia „a termelési bizottságok létrehozása árucikkek szerint, a nők részvételével”.

A cselekvési tervben a következő tevékenységeket határozták meg:

- Figyelemfelkeltő kampányok a női termelők számára a termelési bizottságban való részvételhez fűződő jogokról és felelősségről, valamint a csoportok létrehozásának módozatairól
- A Közgyűlés belső szabályzatának módosítása, valamint a nők rendszeres részvételének biztosítása az igazgatóságban és a termelési bizottságokban.

Megjegyzések a folyamattal kapcsolatban

A mezőgazdasági termelői szervezet stratégiai tervezésének folyamata a közös jövőkép kidolgozásával és a szervezeti teljesítmény részvételi elemzésével kezdődik. E két elem együttes alkalmazása teszi lehetővé olyan stratégiák és tevékenységek kidolgozását, amelyek alapján az évente felülvizsgálandó cselekvési terv elkészíthető. Ezt a folyamatot egy olyan párbeszéd-folyamnak érdemes tekinteni, amelyben időt fordítanak arra, hogy a mezőgazdasági termelő szervezet érintett szereplőivel folytatott érdemi beszélgetések során megfelelően tisztázzák a perspektívákat és elvárásokat. Ez gyakran kis csoportokban történik.

Kit érdemes egy ilyen folyamatba bevonni?

A választott vezetőknek, az igazgatósági tagoknak, megfelelő esetben a munkatársaknak, valamint a mezőgazdasági termelői szervezetek kiválasztott tagjainak is részt kell venniük a folyamatban. Meg kell őket hívni a két-három napos workshopokra, ahol ez a kollektív gondolkodás elvégezhető. A 8., 9. és 12. szekció tematikája hasznos lehet hasonló műhelyek tervezésének kialakításához.

Hogyan szervezzük meg ezt a stratégiai reflexiót, ha egy mezőgazdasági termelő szervezet több száz emberből áll?

Ha fontosnak tartjuk, hogy mindenki a magáénak érezze a jövőképet, a stratégiát és a cselekvési tervet, elengedhetetlen, hogy elegendő időt fordítsunk a konzultációs folyamat megtervezésére a szervezet különböző részeivel. Ez a megközelítés különböző konzultációkat és vitafórumok létrehozását teszi szükségessé, például nemzeti és helyi szinten (amennyiben a mezőgazdasági termelői szervezet szövetség vagy szakszervezet), de előfordulhat az is, hogy a folyamat során referenciacsoportokat kell kialakítani. Ehhez folyamatos kommunikációra van szükség a „stratégiai bizottság” és a referenciacsoportok tagjai között. Szükség van emellett egy kommunikációs stratégiára is, amely felhívja a figyelmet magára a konzultációs folyamatra, és az e folyamat során a jövőképpel, stratégiával és cselekvési tervvel kapcsolatban született megállapodásokat az érintettek felé kommunikálja. Ez hozzá fog járulni ahhoz, hogy a tagok a magukénak érezhessék a jövőképet, stratégiát és cselekvési tervet.

A résztvevőkkel az ülés során végrehajtott tervezési gyakorlat célja, hogy képet adjon számukra a stratégiai tervezési folyamat természetéről, annak érdekében, hogy a későbbiekben saját szervezetükben érdemi tervezési és konzultációs folyamatokat valósíthassanak meg.

Példa egy cselekvési tervre

Teljesítmény-kritériumok	Aktuális helyzet		Stratégiák	Tevékenységek	Felelőségek / partnerségek	Időkeret
	Erősségek	Gyengeségek				
Relevancia			A Föderáció célkitűzéseire	Éves terv elkészítése	XXX Gazdaszövetség	2018-2019

			vonatkozó kommunikációs stratégia kidolgozása e célkitűzések nyilvánosságra hozása előtt	Kommunikációs szakember felvétele	és szakemberek támogatása	
Hatékonyság		A betakarítás utáni műveletek hozama gyenge Külföldi munkaerő Gyenge technológia	Beruházás a betakarítás előtti és utáni infrastruktúra-fejlesztésbe, valamint befektetések az eszközökbe.	Befektetési lehetőség megteremtése a betakarítás előtti és utáni szolgáltató központok létrehozására A magánszektor mobilizálása Megvalósíthatósági tanulmány készítése	Termelői szervezetek Mezőgazdasági és Halászati Minisztérium Logisztikai Csoport	Ötéves időkeret
Pénzügyi életképesség		A pénzügyi forrásokkal kapcsolatos tudatosság hiánya	A marketing lehetőségek létezése A mezőgazdasági termelők ösztönzése az egyesületekhez való csatlakozásra	Tudatosságnövelő tevékenységek a kollektív fellépések fontosságáról, a mezőgazdasági termelők egyesületekhez való csatlakozásra való biztatása érdekében Finanszírozási és hitelfelvételi lehetőségek biztosítása a szövetségek számára	Az érintett érdekelt felek mozgósítása	
Motiváció		Az ösztönzők hiánya		Beruházás-támogatási jogszabályok kialakítására vonatkozó javaslat Szerződéses gazdálkodási rendszer Képzési programok az egyetemek és az iskolák között a fiatalok bevonása érdekében	Mezőgazdasági és Halászati Minisztérium Igazságügyi Minisztérium Termelői szervezetek Törvényhozó tanácsok	Ötéves időkeret

Emberi és pénzügyi erőforrások		A vezetés hiánya	Speciális menedzsment nagy hatékonysággal Fiatalok részvétele	Különböző finanszírozási források keresése Vezetői tréningek	Mezőgazdasági és Halászati Minisztérium Igazságügyi Minisztérium Termelői szervezetek Regionális önkormányzatok FAO Alapítványi Minisztérium Lakásügyi Minisztérium Fejlesztési Bank	Az első három évben 2019
Irányítás/menedzsment		Szervezeti és működési szabályzat A közigazgatási hatáskörök megkettőzése	20% női képviselet Minden szervezet rendelkezik szabályozással	Az eljárások egyszerűsítése, és az illetékes hatóságok kötelezése a legmodernebb technológiák alkalmazására annak érdekében, hogy az engedélyezési folyamat ne haladja meg a 30 napot	Illetékes kormányzati szervek	5 éven belül

Forrás: UPADI-FAO "Élaboration d'une vision commune pour renforcer la performance, l'équité, la gouvernance et la gestion de l'Organisation Professionnelle ». Guide de Formation de Formateurs (2015).

4. nap – 13. SZEKCIÓ: Kommunikáció

A szekció struktúrája

Mit tanulhatunk?

A szekció végére a résztvevők:

- Elgondolkodnak arról, hogyan kommunikálhatnak a különböző célközönségekkel

- Részt vesznek az üzenettérkép elkészítésében
- Meghatározzák a sajtóközlemények, blogok és interjúk elkészítésének technikáit
- Megismerik a kommunikációs stratégia fő összetevőit

Kulcsüzenetek:

A gazdaszervezetek számára a hatékony belső és külső kommunikáció egyaránt alapvető fontosságú. Belső szempontból alapvető fontosságú a tagok motivációjának megőrzése, valamint a közös jövőkép és összehangolt fellépés fenntartása; külsőleg képviselni és támogatni kell a szervezetet az adott szakmai területen, a közösségben és a piacokon, valamint politikai és/vagy szakmai támogatást kell szerezni a kormányoktól, adományozóktól és más szervezetektől, és gondolkodni kell arról is, hogy e támogatás a jövőben is fennmaradjon.

A szekció javasolt időtartama:

3 óra

Szükséges anyagok:

Projektor, képernyő, laptop, filcek, flipchartok, ragasztószalag

Megjegyzések és tippek

A témához rendelt idő három óra (2 szekció), de a résztvevők számától és attól függően, hogy egy vagy több szervezetet képviselnek, több időre is szükség lehet ahhoz, hogy az összes csoport megvitathassa a témát, és részt vegyen a különféle gyakorlatokban. A facilitátor dönthet úgy is, hogy rangsorolja a gyakorlatokat, vagy csak néhányra összpontosít.

Források:

„Kommunikáció – 1. és 2. rész” PowerPoint bemutatók

Technikai megjegyzés

Kiosztandó: Üzenettérkép

Kiosztandó: Sajtóközlemények, interjúk, blogbejegyzés előkészítésének technikái

Kiosztandó: Kommunikációs mátrix

Oktatói megjegyzés – 1. rész:

Bevezetés – 5 perc

A szekció bevezetéseként az oktató kitér arra, hogy a kommunikáció minden sikeres gazdálkodói szervezet fejlődésében főszerepet játszik. A kommunikáció **„az emberek közötti információcserét jelenti, beleértve az ötletek, érzelmek, ismeretek és készségek megosztását”**.

A tréner ismerteti a kommunikáció meghatározását, és javasolja a közönségnek, hogy folytassanak ötletbörzét („brainstorming”) a mezőgazdasági termelők egymás közt, valamint a más érdekelt felek csoportjaival folytatott kommunikáció szükségességéről.

- „Mi a kommunikáció szerepe a mezőgazdasági termelők és szervezeteik számára?”
- „Miért elengedhetetlen a gazdálkodói szervezetek számára, hogy kommunikáljanak a különböző célcsoportokkal, valamint az érdekelt felek csoportjaival?”

A facilitátor két vagy három elképzelést gyűjt össze.

Oktatói input – 10 p.

A facilitátor bemutatja a „Kommunikáció – 1. rész” c. prezentáció négy diáját, amelyek bemutatják

- az interaktív kommunikáció modelljét,
- a kommunikációs csatornák fogalmát, és
- a célközönség elemzésének fontosságát.

A prezentáció szerepe az, hogy gondolkodásra és tanulásra hangoljon a hallgatóság különféle csoportjaival folytatott kommunikáció témakörében – különös tekintettel a politikai döntéshozókkal, kutatókkal, tanácsadókkal, újságírókkal, más gazdálkodókkal és szervezeteikkel, valamint az adományozókkal folytatott kommunikációra.

A célközönség csoportjainak megkülönböztetését követően a következő lépés e csoportok rangsorolása, egy kép kialakítása a célközönségről, valamint fő jellemzőik és motivációik megértése.

Csoportmunka – 20 p.

A tréner levetíti a „Hogyan kommunikáljunk” című diát különböző közönségekkel (politikai döntéshozók, kutatók, mezőgazdasági tanácsadók, gazdák és újságírók), és csoportokra osztja a résztvevőket, majd arra kéri őket, hogy járják körül az elhangzottakat, és a tanulságokat rögzítsék egy flipcharton.

A facilitátor csoportonként 5 csoportot hoz létre, és csoportonként kioszt egy-egy flipchart méretű lapot. Minden csoporthoz külön célközönséget kell hozzárendelni a következők közül:

- politikai döntéshozók,
- kutatók,
- tanácsadók,
- újságírók,
- egyéb mezőgazdasági termelők.

A résztvevőknek minden egyes célcsoport esetében fel kell térképezniük a következőket:

- Kit próbálunk elérni, és melyek e célcsoport fő jellemzői?
- Mit szeretnénk a tudomásukra hozni?
- Hol lesz az esemény?
- Milyen kommunikációs csatornán keresztül szólalunk meg?

Minden csoportnak ki kell jelölnie egy előadót.

Plenáris megbeszélés – 30 p.

A plenáris ülésen mindegyik csoport beszámol a foglalkozás eredményeiről és a főbb következtetésekről.

Oktatói input – 10 p.

A facilitátor bemutatja a „Kommunikáció – 1. rész” c. prezentáció 5 diáját a hatékony üzenetek megfogalmazásának és célba juttatásának tényezőiről és az üzenettérkép elkészítéséről. Ezután bemutatja a következő gyakorlatot az üzenettérkép létrehozásáról.

Csoportmunka – 20 p.

A facilitátor kiosztja az *Üzenettérképről szóló emlékeztetőt*, és felkéri a résztvevőket, hogy rendeződjenek vissza abba a korábban létrehozott öt csoportba, amelyekben a kijelölt célcsoportnak szóló központi üzenetek és támogató érvek megfogalmazására tettek kísérletet.

Minden résztvevő átélheti a képzés elején azonosított fő kihívások valamelyikével kapcsolatos üzenettérkép elkészítését. Fontos, hogy az egyes központi állításokat rendre három kulcsüzenettel (rövid mondatokkal) támassunk alá, és e kulcsüzenetek mindegyikét három ténnyel erősítsünk meg, pl.:

- **KÖZPONTI ÁLLÍTÁS**

„A kormány kötelessége, hogy célzott támogatást nyújtson a mezőgazdasági kistermelőknek, mert...” (az indoklás az alábbiakban következik):

- **TÉNYEKKEL KIEGÉSZÍTETT TÁMOGATÓ ÉRVEK**

- (i) A kistermelők az „X” ország mezőgazdasági termelőinek többsége: az ország összes mezőgazdasági termelőjének 95%-át képviselik, a mezőgazdasági termelés 65%-át termelik, és a vidéki területeken a mezőgazdaságban a foglalkoztatás 50%-át biztosítják.
- (ii) A kistermelők tudás, tőke és piaci hozzáférés nélkül termelnek
- (iii) A kistermelők szakpolitikai támogatásra szorulnak az akadályok leküzdése, az innováció és a fenntartható fejlődési célok elérésének elősegítése érdekében.

Plenáris megbeszélés – 10 p.

A plenáris ülésen minden csoport bemutatja munkája eredményét. Ezután a facilitátor megmutatja az 1. rész fennmaradó diáit, kiemelve néhány technikát a sajtóközlemény, blogbejegyzés, TV- vagy rádióinterjú elkészítésére vonatkozóan.

Szakmai háttér – 1. rész

„Lehetnek zseniális ötleteid, de ha nem tudod őket másokkal megosztani, nem lesz belőlük semmi” – a Chrysler volt vezérigazgatója

A kommunikáció az emberek közötti információcserét jelenti, beleértve az ötletek, érzelmek, ismeretek és készségek megosztását²⁶.

A jó kommunikáció és információcsere a gazdák és szervezeteik sikeres fejlődésének kulcsa. Belsőleg elengedhetetlen a közös jövőkép és a koordinált cselekvés fenntartása; külsőleg a szervezet népszerűsítése a közösségen belül, a piacokhoz való hozzáférés növelése, a kormány és más szervezetek támogatásának elnyerése, a politikai és társadalmi nyomásgyakorlás, és az elszámoltathatóság biztosítása.

Interaktív kommunikációs modell

Az emberek nem csak befogadják, de maguk is küldenek jeleket és üzeneteket mások felé. Küldünk és fogadunk üzeneteket; azonban a címzett által értelmezett üzenetek nem mindig azonosak a küldő által tervezett üzenetekkel. A címzett értelmezi az összes kapott információt, ám ez az értelmezés a küldő és a vevő értékei, kultúrája, attitűdje és meggyőződése függvényében változhat. A hatékony kommunikáció megvalósulása érdekében biztosítani kell, hogy a küldő és a fogadó fél jól értse a beszélgetés tárgyát képező témát. Az egyirányú kommunikáció félreértésekkel járhat.

Kommunikációs csatornák

A kommunikáció három fő csatornán keresztül zajlik:

A *hagyományos csatornák* nagyszámú embert érnek el; magában foglalhatják a tömegtájékoztatási csatornákat, például a televíziós közvetítést, a rádiót, az újságokat, óriásplakátokat. Ez általában egyirányú kommunikáció, mivel a vevőnek kevés lehetősége van arra, hogy visszajelzést adjon a feladónak; ezek az eszközök mégis hasznosak lehetnek a globális tudatosság növeléséhez egy-egy témában. A felmérések révén ellenőrizhető a hagyományos csatornákon keresztül végrehajtott kommunikációs kampány hatékonysága.

Digitális csatornák : a digitális kommunikáció magában foglalja az e-maileket, a közösségi média platformokat, a weboldalakat, a blogokat, a mobiltelefon és az alkalmazásokat (applikációkat). Ez a csatorna használható kétszemélyes, csoportos vagy tömeges kommunikáció esetén. A csatorna használata során ügyelni kell arra, hogy az üzeneteket világosan fogalmazzuk meg, és elkerüljük a félreértelmezéseket. Ezek a csatornák közvetlen visszajelzést tesznek lehetővé a címzett részéről.

Ezen kívül *mobil kommunikációs csatornát* érdemes használni, ha egy privát vagy összetettebb üzenetet kell továbbítani egy-egy személynek vagy egy kisebb csoportnak. A mobilcsatorna lehetővé teszi az interaktív információcserét, és a címzett számára további előnyt biztosít a beszélő hangnemének az üzenettel együtt történő értelmezésében. Egyes személyek és csoportok a szervezeten belül dönthetnek úgy, hogy ezt a csatornát használják, szemben a személyes csatornával, hogy így megtakaríthassák azt az időt és energiát, amit egy személyes találkozás megszervezése felemésztene.

A *közösségi média* az emberek közötti interakciók eszközeire utal, amelyekben virtuális közösségekben és hálózatokban hoznak létre, osztanak meg és/vagy cserélnek információkat és ötleteket. Különböző digitális csatornákat foglal magában. A legismertebb közösségi felületek a Facebook, Twitter, Instagram, YouTube és Vimeo fiókok, stb.

A hatékony közösségi média-kommunikáció alapelvei:

A közösségi média a beszélgetésekről, a közösségről, a közönséghez való kapcsolódásról és a kapcsolatok kiépítéséről szól. Több, mint egy egyszerű sugárzott csatorna, vagy egy értékesítési és marketing eszköz.

- A hitelesség, az őszinteség és a nyílt párbeszéd kulcsfontosságú.
- A közösségi média révén hallhatjuk, amit a számunkra fontos témákról mások mondanak, de emellett lehetőségünk van válaszolni is. Előbb hallgassuk meg a többiekét, és csak utána szólaljunk meg.
- Fontos, hogy a kommunikáció és tartalma meggyőző, hasznos, releváns és inspiráló legyen.

Népszerű közösségi média eszközök és platformok:

- **Blogok:** Egy adott témával vagy nézettel kapcsolatban folytatott informális párbeszéd és vita fóruma.
- **Facebook:** A világ legnagyobb közösségi hálózata, több mint 1,55 milliárd havi aktív felhasználóval (2015 harmadik negyedévében számított adat). A felhasználók személyes profilt hoznak létre, más felhasználókat barátként jelölnék meg, és üzeneteket cserélnek, beleértve az állapotfrissítéseket is. A szervezetek létrehozhatnak oldalakat, a Facebook-felhasználók pedig „kedvelhetik” a szervezet oldalait.
- **Twitter:** Közösségi hálózati / mikroblog-felület, amely lehetővé teszi a csoportok és az egyének kapcsolattartását rövid (140 karakterre korlátozott) státuszüzenetek cseréjével.
- **YouTube & Vimeo:** Videók tárolására és megtekintésére használt weboldalak.
- **Flickr:** Kép- és videótárhely weboldal és online közösség. A Facebookon, a Twitteren és más közösségi oldalakon fényképek is megoszthatók.
- **Instagram:** Ingyenes fotó- és videómegosztó alkalmazás, amely lehetővé teszi a felhasználók számára, hogy digitális szűrőket, kereteket és speciális effektusokat alkalmazzanak fotóikra, majd azokat különféle közösségi oldalakon megosszák.
- **LinkedIn csoportok:** Olyan hely, ahol hasonló érdeklődésre számot tartó szakemberek csoportjai cserélhetnek információt, és vehetnek részt egy beszélgetésben.

Személyes kommunikáció: A személyes vagy „szemtől-szembe” kommunikáció az egyik leggazdagabb kommunikációs csatorna, amelyet egy mezőgazdasági termelői szervezet egységen belül és kívül is használhat. A fizikai jelenlét, a beszélő hangja és arckifejezései segítik az üzenet címzettjeit, hogy az üzenetet a beszélő szándékai szerint értsék. Idevágó példák: találkozók, tréningek, cserevásárok, tanulmányutak.

A gazdálkodói szervezeteknek ismerniük kell, ezeket a változatos csatornákat, és ennek megfelelően „testre szabott” kommunikációs stratégiát kell követniük. Egyes kommunikációs eszközök különösen fontosak a mezőgazdasági termelői szervezetek számára, például a csoportos találkozók vagy klubok, továbbá hírlevelek vagy magazinok írása és terjesztése és a közösségi média (Facebook, Instagram) weboldalainak használata.

Célközönség

Minél jobban ismerjük és értjük a célközönség háttérét és szükségleteit, annál megfelelőbben fogalmazhatjuk meg üzeneteinket. A célközönség elemzése négy fő lépésből áll:

1. lépés: különbséget tenni az egyes elérni kívánt célcsoportok között (lista készítése az alább felsorolt célcsoportok használatával)
2. lépés: rangsorolni a hallgatóságot, és különbséget tenni az elsődleges és a másodlagos célcsoport között (érdekeltek felek elemzése konszenzus és bizalom alapján)
3. lépés: képzeljük el a közönséget és azonosítsuk a legfontosabb jellemzőit
4. lépés: próbáljuk megérteni a hallgatóságot, annak érdekeit, hozzáállását, tudását és motivációját.

Számos célcsoport van, amelyek fontosak a mezőgazdasági termelők szervezetei növekedéséhez és fejlődéséhez:

- politikai döntéshozók
- kutatók
- mezőgazdasági tanácsadók
- társak: más mezőgazdasági termelők és szervezeteik
- újságírók és a hagyományos média
- adományozók
- a magánszektor vezetői és üzemeltetői
- a területen dolgozó civil szervezetek
- (a célközönség körében) ismert influenszerek
- a nagyközönség

A gazdálkodó szervezeteknek ugyanazon üzenet különböző variációira lehet szükségük, a célközönségtől függően (pl. kormányzat, a helyi civil bázis, ifjúsági csoportok stb.). A parlamenti képviselőket például másként keretezett üzenettel lehet meggyőzni, mint amivel a bázistagságot szeretnénk mozgósítani. Különös figyelmet kell fordítani a „nagyközönségre”. Ha a gazdálkodói szervezet mezőgazdasági termékek forgalmazásával foglalkozik, akkor a fogyasztókból álló nagyközönséget ennek megfelelően kell kezelni. A nagyközönség ugyanakkor választókból is áll, és mint ilyen, hatással lehet a politikai döntéshozókra, ezért fontos, hogy rendelkezünk a nyilvánosságot célzó kommunikációs stratégiával. Ezt a közönséget újságírók segítségével lehet megszólítani, de a termelők szervezetei közvetlenül is megszólíthatják, például egy olyan weboldal kifejlesztésével, amely foglalkozik gondjaikkal, nyitott napokat szervez a farmokon, vagy különböző újságokban hirdetéseket jelentet meg.

Hogyan dolgozzunk ki hatékony üzeneteket

A világos üzenetek megfogalmazása tervezést és kutatást igényel. Először is fontos, hogy feltérképezzük a közönséget.

- Kit próbálunk megszólítani?
- Mit szeretnénk a tudomásukra hozni?
- Hol lesz az esemény?
- Milyen kommunikációs csatornán keresztül szólalunk meg?

Az erős üzenet hiteles, tömör, releváns, meggyőző és értékeket fejez ki.

- **Hiteles.** Tényszerűen pontos, információval támasztja alá állításait, és olyan emberek szóltatják meg, akik a témában élvezik a hallgatók bizalmát.
- **Tömör.** Egy jó üzenet világos és egyszerű. A frappáns üzenetek, amelyeket az emberek megérthetnek és megjegyezhetnek, sokkal hatékonyabbak.
- **Releváns.** Olyasmiből indul ki, ami ismerős a hallgatóságnak, és érdekeikkel kapcsolatos – majd eljut odáig, ahová az előadó szeretné.
- **Meggyőző.** Megérinti az embereket, így cselekvésre ösztönöz.
- **Értékelvűen kommunikál.** A legerősebbek azok az üzenetek, amelyet úgy kereteznek, hogy az az emberek alapvető értékeivel (pl. méltányosság, egyenlőség, szabadság, őszinteség) összhangban legyen.

Üzenettérkép kifejlesztése

Az üzenettérkép olyan keretrendszer, amely lenyűgöző üzeneteket hoz létre a különböző közönségek számára.

Egyes kutatások szerint alacsony stresszhelyzetekben az agy akár hét kulcsfontosságú üzenetet is képes megtartani, míg fokozott stresszhelyzetekben átlagosan csak hármat. Ideális esetben három üzenetet érdemes megfogalmazni, és kétszer megismételni. Az üzenetben szereplő kifejezéseknek érthetőnek kell lenniük egy 9 éves gyermek számára.

Az üzenetnek tartalmaznia kell egy központi gondolatot, amelyet érdemes három különböző érveléssel is alátámasztani. Például: „A kormány kötelessége, hogy célzott támogatást nyújtson a mezőgazdasági kistermelőknek, a következők miatt”:

- (i) A kistermelők az „X” ország mezőgazdasági termelőinek többsége: az ország összes mezőgazdasági termelőjének 95%-át képviselik, a mezőgazdasági termelés 65%-át termelik, és a vidéki területeken a mezőgazdaságban a foglalkoztatás 50%-át biztosítják.
- (ii) A kistermelők tudás, tőke és piaci hozzáférés nélkül termelnek
- (iii) A kistermelők szakpolitikai támogatásra szorúlnak az akadályok leküzdése, az innováció és a fenntartható fejlesztési célok elérésének elősegítése érdekében.

A kommunikációs üzenetek számos különböző kommunikációs termékben használhatók. Ezeket a célközönséghez kell igazítani. A mezőgazdasági termelői szervezetek által leggyakrabban használt kommunikációs termékek a sajtóközlemények, blogok és interjúk.²⁷

Mi a sajtóközlemény?

A sajtóközlemény egyszerűen egy írásos nyilatkozat a médiának. Bejelenthet tervezett rendezvényeket, díjakat, új termékeket és szolgáltatásokat stb.

Hogyan készítsünk sajtóközleményt:

- főcím
- a hírek összefoglalása vagy bevezetése
- esemény vagy eredmények
- termék
- emberek
- záró összefoglaló

²⁷ Ez a szakasz a tudásmegosztási eszközkészlet elemeit használja fel: <http://www.kstoolkit.org/>

- forrás

Az üzenetet érdemes a KMM-HMH (vagy „K, 2H, 3M”) képlet szerint megfogalmazni:
„Ki, mit, mikor, hol, miért és hogyan?”

- Mi a konkrét hír?
- Miért hír ez?
- A hírekkel kapcsolatos emberek, termékek, cikkek, dátumok és egyéb dolgok.
- A hír mögöttes célja.
- A szervezet – a hír forrása.

Az interjú

Hogyan adjunk interjút?

Az interjúra való felkészülés során a következő kulcsfontosságú lépéseket kell figyelembe venni:

- döntsön egy célról
- nézzünk utána a közönség és a sajtótermék jellegének
- keressünk új perspektívát
- javasoljunk egy kérdést
- legyen személyes
- népszerűsítsük a szervezetet
- ne terheljük túl a közönséget

Az élő televíziós vagy egyéb videóra rögzített interjúk esetén nagyon fontos, hogy tükör előtt próbálva készüljünk fel.

A blog

Olyan weboldal, amely lehetővé teszi az információk megosztását, elérését és könnyű frissítését anélkül, hogy ismernünk kellene a HTML leírónyelvet.

A blog készülhet naplóformátumban; rendszeresen frissíteni kell, a stílusa személyes. Követők generálására, figyelemfelhívásra, termékek értékesítésére, stb. használatos.

Oktatói megjegyzés – 2. rész:

Csoportmunka – 30 p.

A facilitátor kiosztja a *sajtóközlemények írásához, interjúadáshoz, illetve blog készítéséhez használatos technikákat bemutató segédanyagot*, és a résztvevőket 3 új csoportra osztja. Az egyes csoportok feladata:

- 1. csoport: sajtóközlemény
- 2. csoport: blogbejegyzés
- 3. csoport: rádió- vagy tv-interjú

Plenáris vita és oktatói input – 60 p.

A plenáris ülésen minden csoport bemutatja munkája eredményét. A facilitátor arra biztatja a résztvevőket, hogy osszák meg egymással a különböző érintett csoportokra vonatkozó kommunikációs stratégiák tervezésével és kidolgozásával kapcsolatban szerzett tapasztalataikat. A facilitátor ezután bemutatja a 2. rész „Hogyan fejleszthetünk kommunikációs stratégiát” című diáit, amelyek összefoglalják a szekció során elsajátított szempontokat és technikákat.

Szakmai háttér – 2. rész

Hogyan dolgozzunk ki kommunikációs stratégiát?²⁸

A kommunikációs stratégia olyan eszköz, amely segíti a szervezetet a hatékony kommunikációban és az alapvető célkitűzések elérésében. Kifejlesztésének legfontosabb lépései a következők:

1. A célközönség azonosítása

A szervezet fő célközönségének – külső és belső célcsoportjainak – részletes leírása. Amint azt az első részben láttuk, idetartozhat a nyilvánosság, a politikai döntéshozók, a szolgáltatásokat igénybe vevők, a munkatársak, az adományozók, a kutatók, illetve más mezőgazdasági termelők. Emellett ide sorolhatjuk a potenciális hallgatóság olyan csoportjait is, akiket a szervezet szívesen szólítana meg. A gazdálkodók szervezetei számára világossá válik, hogy igen sokféle közönségük, célcsoportjuk van, akikkel kapcsolatba kell lépniük.

2. A kommunikációs célkitűzések és a legfontosabb üzenetek azonosítása

Miután azonosítottuk a célközönség csoportjait, a következő feladat az általános kommunikációs célkitűzések azonosítása, majd a célkitűzések lebontása releváns üzenetekre az egyes közönségek számára.

Célszerű a legmagasabb prioritású közönséggel kezdeni. A kommunikációs célkitűzéseknek fel kell tüntetniük, hogy mit szeretnénk elérni az üzenetekkel. Az üzenetnek világosnak kell lennie, és tartalmaznia kell egy központi gondolatot, amelyet érdemes három különböző érveléssel is alátámasztani. Ha például egy rendezvényen hangzik el az adott üzenet, emeljük ki, milyen problémához kapcsolódik, az hogyan érinti a közönséget, melyek a távlatos következmények, és hogy a szervezet milyen változásokat szeretne elérni. Fontos, hogy az emberek szívéhez is beszéljünk, értékkel átitatott, képekben gazdag nyelvvel. Ha az üzenet a támogatóknak és az adományozóknak szól, használjunk kifejezőbb nyelvet, mint ha a helyi hivatallal kommunikálnánk. Nagyon fontos az is, hogy a szervezet által megfogalmazott üzenetek összhangban legyenek egymással. Fontos, hogy minden érdekelt tisztában legyen

28 Forrás: Ez a szekció a Tapasztalati tanulságok felhasználása a folyamatos tanulás során című e-learning tanfolyam elemeit használja

Angolul és oroszul: <https://elearning.fao.org/course/view.php?id=325>

Franciául: <https://elearning.fao.org/course/view.php?id=336>

Spanyolul: <https://elearning.fao.org/course/view.php?id=394>

azzal, hogy milyen szervezet vagyunk, ezért az üzeneteknek mindig vissza kell kapcsolódnunk a legfontosabb szervezeti célkitűzésekhez és értékekhez.

Az alábbi táblázat néhány példát mutat arra, hogy az üzenetek hogyan alakíthatók a különböző közönségekhez.

- Közönség	- Célkitűzések	- Legfontosabb kommunikációs üzenetek
- Szolgáltatás felhasználói	- Mit kínálunk - Hogyan érheti el szolgáltatásaink - Hová forduljunk tanácsért	- Hasznos, gyakorlati információkat és támogatást nyújtunk - Kiszámíthatóan működünk és megbízhatók vagyunk - A felhasználókat helyezük az első helyre, és fontos a számunkra a véleményük
- Helyi parlamenti képviselő vagy kormány	- Milyen szakpolitikai változásokat szeretnénk elérni - meggyőző bizonyítékaink és támogatói bázisunk	- Meggyőző bizonyítékokkal rendelkezünk, követeléseink kétségbevonhatatlan tényeken alapulnak. - Jól ismerjük a szakpolitikai környezetet - Elismert, reprezentatív szervezet vagyunk.
- Tagság	- Képesek vagyunk változást elérni, ha a tagok motiváltak	- Szükségünk van rá, hogy támogassa a kampányunkat: írjon parlamenti képviselőjének, írja alá petíciónkat, támogasson bennünket stb.

3. A fő kommunikációs csatornák kiválasztása

Mint az 1. részben láttuk, a szervezetnek minden azonosított közönség számára meg kell jelölnie a velük való kommunikációhoz legmegfelelőbb csatornákat. Ezek közé tartozhatnak a hagyományos, digitális vagy személyes csatornák.

Előnyei és hátrányai vannak ezen csatornáknak, amelyek rendre a szervezetek igényeitől és erőforrásaitól függően változnak. Próbáljon ki egy egyszerű belső elemzést a rendelkezésre álló csatornákról, hogy megtudja, melyiket lehet a legjobban használni, azaz melyek a legalkalmasabbak adott üzenetek adott közönséghez való eljuttatásához.

Miután megvizsgáltuk a rendelkezésre álló csatornákat, elkezdhetjük létrehozni a kommunikációs tervet, összekötve a célcsoportokat, az üzeneteket és a csatornákat. Valószínűleg minden egyes célcsoport esetében több megfelelő kommunikációs csatorna is adódik.

4. Kommunikációs mátrix

A közönség és a központi kommunikációs módszerek azonosítása után a következő lépés egy táblázat összeállítása, amely bemutatja a stratégia megvalósításához felhasznált legfontosabb kommunikációs tevékenységeket vagy termékeket, költségvetést és forrásokat.

A mátrixnak tartalmaznia kell a javasolt határidőket is, és meg kell határozni a stratégián belüli egyes mérföldköveket. Ez lehetővé teszi, hogy egyértelműen mérhessük a végső célok felé tett előrelépést.

Lehet, hogy vannak olyan konkrét projektek, rendezvények vagy kiadványok, amelyekről tudjuk, hogy meg fognak valósulni; ezeket kiemelhetjük.

5. A siker nyomon követése és értékelése

A kommunikációs stratégia egy értékelő szekcióval zárul. Hogy néz ki a siker, és honnan tudjuk, hogy mikor teljesültek céljaink?

Itt érdemes kijelölni azokat az eszközöket, amelyek segítségével kiértékelheti a szervezet kommunikációs erőfeszítéseit. Ezek lehetnek egyszerű intézkedések, például az e-hírlevelekre adott válaszok száma, a webhely találati stb. Összpontosíthatnak a szakpolitikai változásokra, például arra, hogy érdekképviselői erőfeszítéseik fő célkitűzései megvalósultak-e? Ide tartozhat a médiában való megjelenés mérése is; nem csak a mennyiség, hanem a terjedelem és a mélység szempontjából is. Milyen gyakran említették a legfontosabb üzeneteket, és változott-e a közvélemény hozzáállása az Önök által támogatott kérdésekben?

Célszerű mérföldköveket felvenni az értékelési szakaszba, hogy mérni tudja a végső célok felé tett előrehaladást.

5. nap – Lezárás, végső reflexió és értékelés

Célkitűzések:

- a képzés hivatalos lezárása
- ösztönözni a résztvevőket, hogy végre tudják hajtani cselekvési terveiket, amint visszatérnek a mindennapi életükbe
- segíteni a résztvevőknek mérlegelni, mi a fontos a tanultakban, és hogy ez miként segíthet nekik
- visszajelzést gyűjteni a résztvevőktől a képzésről és a megszerzett ismeretekről.

A szekció javasolt időtartama:

55-60 perc: 30 perc a lezárásra, 10 perc a végső reflexióra és 15-20 perc az értékelésre.

Szükséges anyagok:

- PowerPoint-bemutató vagy az előadó számára előkészített tájékoztató
- Laptop és kivetítő (ha PowerPoint prezentációt használunk)
- Képzés utáni értékelő kérdőív

Források:

Nem jellemző

További források:

Nem jellemző

Oktatói megjegyzés

Javasolt lépések a lezáró szakasz lefolytatására:

1. Fogalmazzunk meg záró megjegyzéseket a képzéshez.
2. A résztvevők körében osszunk ki részvételi igazolást.

Megjegyzések és tippek

A tanúsítvány kiosztását szórakoztató játékká alakíthatjuk, ha minden résztvevőnek átadunk egy-egy igazolást anélkül, hogy megnéznénk a tanúsítványon megjelölt nevet. Minden résztvevőnek meg kell találnia, hogy kié az adott tanúsítvány; át kell adnia a tulajdonosnak, és gratulálnia kell neki. A játék dinamikus, élénk légkört eredményez.

Javasolt lépések a lezáró szakasz lefolytatására:

1. Magyarázzuk el az szekció célját.
2. Kérjük meg a résztvevőket, hogy csukott szemmel helyezkedjenek el kényelmes testhelyzetben.
3. Körülbelül 5 percig gondolkodjanak el csendben arról, hogy mi volt a számukra fontos a tanultakban, és miként tudják hasznosítani.
4. Ezután elevenítsük fel a képzés legfontosabb gondolataihoz kapcsolódóan egy kulcsszót vagy kifejezést, és kérjük meg a résztvevőket, hogy néhány percig tűnődjenek el rajta.
5. Dobjunk be még egy-két további kulcsszót vagy kifejezést, minden egyes esetben pár percet hagyva a reflexióra.
6. Rendezzük a csoportot körbe, és kérjük meg őket, meséljék el, melyek a számukra e gondolatok legfontosabb vonatkozásai, és mondják el, hogyan tudják e gondolatokat a saját viszonyaik között a legjobban felhasználni.

Megjegyzések és tippek

- A facilitátor a csoport adottságai vagy kulturális tényezők fényében más technikát is választhat, hogy megkönnyítse a reflexiót.

Javasolt lépések a lezáró szakasz lefolytatására:

1. Magyarázzuk el a szekció célját.
2. Osszunk ki a résztvevőknek egy értékelő kérdőívet, amelyet kitölthetnek.