

# ÁTTÖRÉS

KÖZÖSSÉGI COACHING  
MÓDSZERTANI  
KÉZIKÖNYV

KÉSZÜLT A TINLAB  
PROJEKT  
KERETÉBEN

Szerző: Képes Norbert Péter

Miskolc  
2024.

Készült az RRF-2.3.1-21-2022-00013 azonosítószámú "Társadalmi Innovációs Nemzeti Laboratórium" elnevezésű projektben, Magyarország Helyreállítási és Ellenállóképességi Tervének keretében, az Európai Unió Helyreállítási és Ellenállóképességi Eszközének támogatásával.



**ELTE**  
EÖTVÖS LORÁND  
TUDOMÁNYEGYETEM



**MISKOLCI**  
EGYETEM  
UNIVERSITY OF MISKOLC



**Pannon Egyetem**  
University of Tatabánya

# Tartalomjegyzék

<b>Bevezetés.....</b>	<b>1</b>
1. A közösségi coachingról.....	4
1. 1. Bevezetés.....	4
1. 2. Coaching és közösségi coaching.....	6
1. 3. Közösségfejlesztés és közösségi coaching.....	8
1. 4. Mire érdemes odafigyelni a közösségi coaching gyakorlat során?.....	20
1. 5. A közösségi coaching alkalmazása társadalmi innovációs projektek megvalósítása érdekében.....	21
1.6. Gyakorlatok.....	22
<b>2. Esettanulmány - közösségfejlesztés a közösségi coaching módszertan alkalmazásával</b>	
2. 1. Korai előkészítő szakasz.....	24
2. 1. 1. Gyakorlatok.....	26
2. 2. Kezdeti fázis.....	28
2. 2. 1. Gyakorlatok.....	34
2. 3. Az aktív cselekvés és a tanulási fázis.....	35
2. 3. 1. Gyakorlatok.....	37
2. 4. A növekedés és a fejlődés szakasza.....	38
2. 4. 1. Gyakorlatok.....	40
2. 5. A fenntarthatóság fázisa.....	41
2. 5. 1. Gyakorlatok .....	42
Irodalomjegyzék.....	43

## Bevezetés

Magyarországon közel 1 millió ember él mélyszegénységben, szinte kilátástalan, halmozottan hátrányos helyzetben. Többnyire leromlott lakásokban, közműszolgáltatások nélkül, szegregált településeken, leszakadó városrészekben. Az elmúlt két évtizedben számos beavatkozási, felzárkóztatási és integrációs kísérlet történt, sajnos ennek ellenére a probléma súlya évről évre nő. Ezzel párhuzamosan - meglátásom szerint - a felzárkóztatás és az integráció érdekében mégsem alkalmazzuk kellő számban és minőségben a máshol már bevált, eredményesnek és sikeresnek bizonyult módszereket. Ennek pedig fő oka az, hogy nem lettek kialakítva és nem állnak rendelkezésre a megfelelő adaptációs módok és utak, másik oka pedig az, hogy hiába lettek a gyakorlatban alkalmazva, nem kerültek leírásra.

A leszakadó városrészekben jelen lévő problémák kezelésére és megszüntetésére rendkívül szűkös és a múltban már sikertelennek bizonyult módszer és eszköz-paletta áll tehát jelenleg rendelkezésre. Amiket a felzárkóztatásban érintett szereplők /állami, önkormányzati, civil és egyházi/ egymástól elszigetelten és párhuzamosan alkalmaznak. A szervezetek együttműködési képessége alacsony szintű, a beavatkozások nem összehangoltak, a közös gondolkodásnak, együttműködésnek és tervezésnek pedig nem lettek kialakítva közös színterek, felületek. Mindennél fontosabb, hogy az eddiginél sokkal hatékonyabb módszerekkel látható és kézzel fogható eredményeket érjünk el ezen a területen, valamint, hogy a leszakadó városrészekben élő emberek életminőségének javulása, és a városrészek integrációja elinduljon.

A fentiekkel összefüggésben egyrészt az általam kardinálisnak tartott kihívás az, hogy hogyan lehet a felzárkóztatás és integráció érdekében máshol már bevált, sikeresen alkalmazott és eredményes módszertanokat adaptálni. Másrészt pedig az, hogy a jelen módszertani útmutatóval a fent részletezett kihívásokra reagálva egy, a hazánkban még kevésbé ismert módszer, a közösségi coaching (community coaching) alkalmazási lehetőségeit bemutassam.

Kiknek íródott ez a módszertani útmutató? Mivel a közösségi coaching mint módszer alapja is sokféle területből táplálkozik, így a kézikönyv is számol ezzel a sokszínűséggel. Ennél fogva haszonnal forgathatják képzett és gyakorlott coachok, akik közösségeket szeretnének fejleszteni, szociális és gyermekvédelmi területen dolgozók, akik ismerik ezeket a terepeket és

eszköztárakat szeretnék bővíteni. Szól olyan városvezetőknek, akiknek fontos a helyi közösségek bevonása, a közösségi részvétel az egyes döntések meghozatalában.

Önkénteseknek, akik semmilyen coaching ismerettel nem rendelkeznek, de a módszertani útmutató segítségével ismereteket szerezhetnek erről a területről. Az útmutató ugyanakkor tananyagként is alkalmazható szociális illetve társadalomtudományi területen tanuló, felsőoktatásban részt vevő hallgatók számára is.

A módszertani útmutató egy innovatív kísérleti fejlesztési folyamat eredményeképpen született. Ennek az egyik legnagyobb értéke és ígérete a célcsoport projektbe való bevonása, a velük közös munka (nem kizárólag a terepi gyakorlatban, hanem a tananyagfejlesztésben is) illetve az akadémiai szektorral való együttműködés kialakítása. A munka során a Miskolci Egyetem Alkalmazott Társadalomtudományok Intézete szociális munka BA szakon tanuló nappali hallgatókkal, az Intézet egy szociológus-coach-közösségfejlesztő oktatójával, valamint az akadémiai szférából a HUN REN Kisebbségkutató Intézet vezetőjével kollaboráltunk. Az együttműködés során az egyetemi hallgatók tereptapasztalatokat szereztek és betekintést nyertek a projektünkbe. A velük való munka segítette a jelen módszertani anyag nyelvi finomítását és közérthetőbbé tételét. A ME ATTI és a HUN REN szakértője ajánlásai mentén készült el a módszertani útmutató elméleti része. A kísérleti projekt abban is egyedülálló, hogy a különböző szereplők találkozását is elősegítette. Így került sor több alkalommal a fejlesztés célcsoportját képező közösség, az egyetemisták és a szakértők közötti workshopra, amely a közös gondolkodás mellett a módszertani útmutató finomhangolását is lehetővé tette.

A módszertani útmutató két nagyobb fejezetből áll. Az első elméleti fejezetben a közösségi coaching fogalma, elméletei és a coachinghoz, valamint és a közösségfejlesztéshez való viszonya kerül terítékre. Ebben a fejezetben írunk a folyamata során alkalmazott módszerekről és eljárásokról, valamint a munka egyes fázisairól. Ezt követően bemutatjuk, hogy milyen tényezőkre kell nagy figyelmet fordítani a közösségi coaching folyamata során. Végül ebben a fejezetben arra is kitérünk, hogyan lehet ezt a módszert társadalmi innovációs projektek során alkalmazni.

A második fejezet egy esettanulmány bemutatása. Ebben a részben egy olyan fejlesztési folyamatba avatjuk be az olvasót, amely Miskolc egyik leszakadó városrészében történő, közösségi coaching (és vezetői coaching) módszerrel megvalósuló társadalmi innovációs beavatkozás. Ebben a városrészben a közösségi coaching eszköz segítségével eljutottunk egy

helyi egyesület megalakulásáig, illetve bizonyos olyan cselekvésekig, melyek a közösségi összefogást javítják, a helyiek életminőségét fejlesztik, illetve önérvényesítő képességük javításához is hozzájárulnak. Azért tartjuk tehát ennek bemutatását fontosnak, mert így az olvasó meggyőződhet arról, hogy a módszer a gyakorlatban is működőképes, illetve láthatja, hogy hasonló kihívásokkal szembenező településeken, településrészekben hatékony közösségi beavatkozás lehet a társadalmi integráció érdekében.

Annak érdekében, hogy az olvasó figyelmét és gondolkodását hatékonyabban struktúráljuk, piktogramokat alkalmazunk, az alábbiak szerint:



- elméleti háttér a gyakorlati lépések megalapozásához



- jelöli a közös gondolkodásra szánt felvetéseket, azokat, melyeket érdemes a csoportban/közösségben megvitatni annak érdekében, hogy a folyamat minél gördülékenyebb legyen



- a feladatokat jelöli, melyeket a gyakorlatban is érdemes megvalósítani annak érdekében, hogy az elmélet és gyakorlat összhangja megvalósulhasson



- jelöli azokat a kockázatokat és veszélyforrásokat, amelyek olyan kritikus pontok, melyek átgondolása nagy jelentőséggel bír a gyakorlat során

# 1. A közösségi coachingról

## 1. 1. Bevezetés



A kirekesztett, mélyszegénységben élő emberekben, mint minden emberben, benne rejlik a lehetőség, hogy holnaptól, ha apró lépésekben is, megváltoztassák az életüket. A közösségi coaching összefoglaló célja a helyi lakosok aktívvá tétele az őket érintő fejlesztési folyamatokban. A társadalmi tőke fejlesztésére irányuló, belülről induló ösztönzés sok hátrányos helyzetű közösségből kiveszőben van. A közösségi coaching egy olyan fejlesztési eszköz, amely ellensúlyozza ezt a dinamikát azáltal, hogy a közösség tagjait arra ösztönzi, hogy együttműködve és érdekeik és érdeklődésük szerint együtt cselekedve kibontakoztassák az egyénekből és a közösségben rejlő mindazon lehetőségeket, amelyek segítséget nyújtanak a mélyszegénységből való kitöréshez.

A módszer arra a felismerésre épít, hogy a fejlesztési beavatkozásokba való tényleges helyi részvétel nélkül fennáll annak a veszélye, hogy ezen beavatkozások során olyan megoldásokat kínáljunk, amelyek legfeljebb szinten-tartásra alkalmasak, vagy amelyekkel az emberek nem tudnak azonosulni, elutasítják azokat, és ez a befogadás és tényleges támogatás helyett további elszigetelődéshez vezethet. A közösségi coaching holisztikusan szemléli a helyi társadalmat, és igyekszik egyensúlyt teremteni az azt alakító gazdasági, környezeti, kulturális és politikai erők között.

A közösségi coaching a fentiek okán alulról felfelé irányuló megközelítést alkalmaz. Minden beavatkozás és minden, közösséget célzó projekt az adott közösség és annak tagjai igényeinek és törekvéseinek mély megértésén alapul és az adott közösségre vonatkozóan specifikus.

A közszolgáltatások gyakran figyelmen kívül hagyják azt a tényt, hogy a marginalizált, elszigetelt és diszkriminált közösségeknek összetettebb szükségleteik és más tapasztalataik vannak, mint más közösségeknek. Ezért ennek az alulról felfelé irányuló megközelítésnek az is a célja, hogy közös teret nyisson a helyi intézmények, a marginalizált közösség és a szélesebb közösség számára az együttműködés és a társadalmi befogadás előmozdítása érdekében.

A közösségi coaching módszer alkalmazási tapasztalata az, hogy a valódi társadalmi és gazdasági változásokhoz egy leszakadó városrészben a közösségen belüli változtatásokon, sőt egyes személyek változásain, tevékenységén keresztül vezet az út. A közösségi coaching célja tehát az, hogy változást, innovációt vigyen az egyének életébe, de ez közös fejlesztési gondolkodás és cselekvések révén történik.

A közösségi coaching segít az adott hátrányos helyzetű közösség tagjainak abban, hogy belássák, nem lehet csak külső segítségre támaszkodva változtatni, hanem a változás első lépése az, hogy ők maguk készen legyenek arra. Arról is szól tehát, hogy az emberek megtanulják, hogyan javíthatnak a saját életükön. A közösségi coaching módszerrel megvalósuló projektek az első időszakban nem a nagy infrastrukturális fejlesztésekről szólnak, hanem arról, hogy az adott passzív célcsoport tagjai minél nagyobb számban együttműködő szereplőkké váljanak, akik tisztázzák saját igényeiket, és megtanulják, hogyan képviseljék magukat. Ezek azok a feltételek, amelyek lehetővé teszik, hogy hátrányos helyzetű emberek valóban bekapcsolódjanak egy projekt tervezésébe és -előkészítésébe, stratégiatervezésbe és a hosszabb távú fejlesztési folyamatba.

A szegénység az emberi fejlődés egyik fő akadály. Globális szinten fennálló állandósága a probléma összetettségére utal. Azt mutatja, hogy jobban meg kell érteni és figyelembe kell venni kiváltó okait és hatásait, valamint a köztük lévő sokrétű kölcsönhatást. Fontos kérdéskör, hogy az erőforrások és lehetőségek elosztásában és átvitelében tapasztalható rendszerszintű egyenlőtlenségek hogyan okozzák és tartják fenn a szegénységet. És egy másik, hogy a hatalmi viszonyok, a kultúra és a csoportdinamika mechanizmusai hogyan hatnak az egyénekre és a közösségekre.

A közösségi coaching olyan eszköz, amely támogatja a tartós szegénységben és kirekesztésben élő embereket az emberi felvirágzáshoz szükséges képességek kiépítésében. A módszer nem helyettesíti az anyagi nélkülözés kezelésére szolgáló egyéb támogatási formákat, de átalakíthatja és hatékonyá teheti a szegénységben élők segítségnyújtásának módját.



## 1. 2. Coaching és közösségi coaching



A coaching egy olyan fejlesztő kapcsolat, amely személyes, interaktív és erősen fókuszált. Segítséget ad egyéneknek és/vagy szervezeteknek ahhoz, hogy céljaikat hatékonyabban ériék el és összességében is eredményesebbé váljanak. Olyan cél- és eredményorientált fejlesztés, amely a belső és külső erőforrások jobb felismerését és kreatívabb összekapcsolását is lehetővé teszi. A coach egy olyan szakember, aki támogatja a coachee-t céljai sikeres megvalósításában.

A coachingban számos irányzat és modell van érvényben, szakirodalma igen kiterjedt. Jelen fejezetnek nem cél ezeknek a felvonultatása, sem pedig a kifejtése. Egyetlen célunk ezzel kapcsolatban a közösségi coaching elhelyezése a coaching típusok között. A coaching-folyamatot többféle szempont alapján lehet tipizálni, egyrészt a már említett irányzatok, szemléletmódok, másrészt az alanya, az alanyok száma, a kihívás jellege alapján. Az alanyok „jellege” alapján beszélhetünk öncoachingról, egyéni coachingról, csoportos és szervezeti coachingról és, mint ahogyan ebben a fejezetben kifejtjük, közösségi coachingról is.

A közösségi coaching egy olyan fejlesztési folyamat, amelynek során egy adott közösségi kontextusban a közösség tagjain keresztül rendszerszintű változás megy végbe a közösség tagjainak felhatalmazásával és részvételével (Emery et al, 2011). Egy olyan támogatás, amely segíti a közösségek egyéni és közösségi erőforrásainak feltárásán keresztül a közösségi célok megvalósítását – egyéni ambíciók figyelembe vételével. Azért írom, hogy egyéni ambíciók, mert véleményem szerint a közösségi coach feladata azon emberek megtalálása a közösségen belül, akik a coach segítségével képesek a közösség életében egyfajta „ambassador” szerepet betölteni, majd a későbbiekben facilitátorként tevékenyen hozzájárulni közös célok eléréséhez.

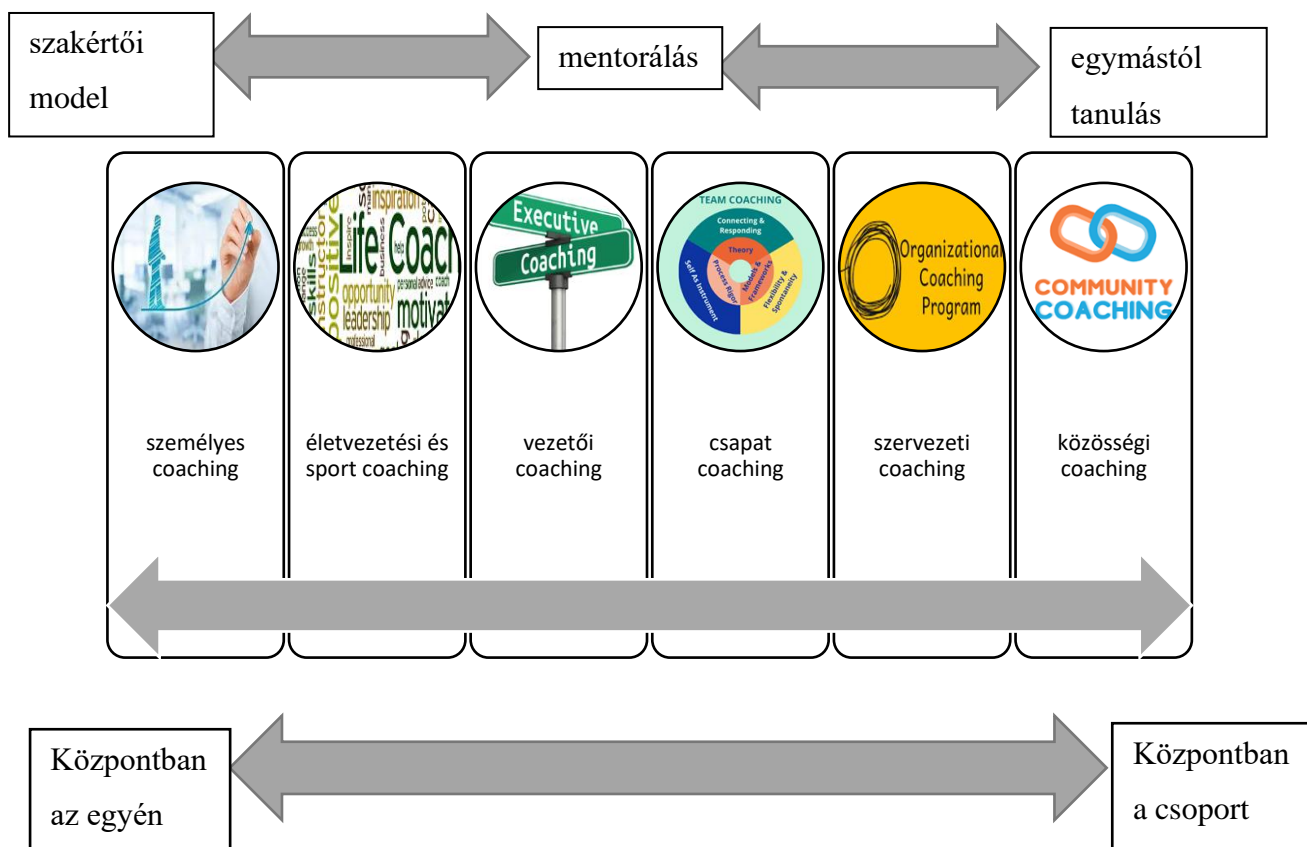
A közösségi coaching egy olyan folyamatként is definiálható, melyben olyan erőforrások, képességek előhívása és hatékony megszervezése (célokká és eszközökké alakítása) történik meg, amelyek egyébként is rendelkezésre állnak egyéni és közösségi szinten adott

helyszínen. A közösségi coach nem ad válaszokat, hanem kapacitásépítésen és változásmenedzsmenten keresztül hozzájárul ahhoz, hogy a közösség megtalálja a saját, adekvát válaszait az adott kihívásra.

A közösségi coach a kölcsönös és közös tanulásra épít. Ilyen módon kapcsolatba hozható a tanulószervezeti koncepcióval, melynek lényege egy szervezet vagy közösség folyamatos, reziliens, proaktív alkalmazkodása a változó körülményekhez, a folyamatosan érkező új kihívásokhoz. Szinergiára épít az egyéni célok és fejlődés, közösségi célok és fejlődés szolgálatában.

A közösségi coach képes a nagyobb, a teljesebb képet látni, az együttműködést értéként megjeleníteni, képes a lehetőségeket, célokat és prioritásokat összehangolni, a fejlődés lehetséges útjait meghatározni.

Az alábbi ábra segít megvilágítani a közösségi coaching helyét a különböző coaching folyamatok között.



1. ábra. A coaching különböző típusai  
 Forrás: Emery et al, 2011

### 1. 3. Közösségfejlesztés és közösségi coaching



Ennek a résznek az a célja, hogy megvilágítsa a közösségfejlesztés és közösségi coaching közötti hasonlóságokat és különbségeket annál is inkább, mert, ahogyan majd látni fogjuk, nem egyértelmű a lehatárolásuk.

Elsőként a közösségfejlesztés és annak néhány kulcsfogalma kerül nagyító alá.

A közösség fogalmának számos meghatározása ismert (Varga – Vercseg, 1998). A definíciókban sokféle minőségét emelik ki, például, hogy helyi, hogy közös értékrend mentén szerveződik, hogy van benne egyfajta sorsközösségi elem, adott közösségi identitást alakít ki. Talcott Parsons amerikai szociológus szerint a közösség utalhat személyek közös cselekvéseire és hasonló területi elhelyezkedésére (az online térben persze a lokalitás már nem lényeges elem, hiszen virtuálisan is lehet közösségeket létrehozni, azokban aktív szerepet vállalni). Ferdinand Tönnies (1887) klasszikussá vált könyvében a közösség egyfajta otthonosság, szomszédság jelképe is egyben, a szerző ezt a koncepciót állítja szembe a társadalom fogalmával. Utóbbira olyanként utal, mint egyfajta mesterséges képződményre, amelyben az egyes személyek egymástól jóval függetlenebbül léteznek, mint az előbbiben.

Max Weber német szociológus megkülönbözteti a közösséget és a társulást. Közösség esetében a társadalmi cselekvést az értelmi vagy tradicionális összetartozás alapú beállítottság motiválja, társulás esetében a társadalmi cselekvést az érdekek vezérlik.

Robert K. Merton amerikai szociológus a közösséget és a csoportot határolja el egymástól. Úgy véli, hogy a csoport egyúttal közösség is, de nem minden közösség csoport, csak az, amelyben a tagok egymással interakcióban állnak. Az egy adott közösséghez tartozó embereket bár közös társadalmi normák tartják egyben, sok esetben nincsen közöttük valós társadalmi interakció, így nem tekinthetők csoportnak. Heller Ágnes filozófus éppen fordítva gondolja. Szerinte a közösség magasabb rendű, mint a csoport, mivel a közösségi tagságot az egyének önszántukból választják - szemben a csoporttagsággal.

Vercseg Ilona és Varga Tamás *Közösségfejlesztés* című munkájukban (1998) a közösség fogalom definíciójában kiemelik, hogy ez egy értéktartalommal bíró fogalom és olyan szerveződés, amely egyszerre szolgálja a tagok és a társadalom jóllétét a tagok közös és szabadon meghatározott cselekvése révén. A közösségek alapvető fontosságúak a demokrácia működtetése érdekében, hiszen általuk és rajtuk keresztül tudják azt az állampolgárok hatékonyan alakítani és formálni.

Emellett a közösségi tevékenység hiánypótló is egyben illetve alkalmas egyfajta kontroll-funkció ellátására a mindenkori hatalommal szemben. Hiánypótló szerepe elsősorban abban áll, hogy rugalmasan képes reagálni újonnan felmerülő társadalmi szükségletekre és

kihívásokra, valamint tagjai sok esetben önkéntes munka formájában járulnak hozzá a közjóhoz.

A közösségek fejlesztése helyi, közösségi szinten azt is jelenti, hogy a lokális közösségek erősödésével a mindenkori hatalom kontrollálása érdekében kiépülnek a társadalmi nyilvánosság civil keretei. Az életképes közösségek képesek együttműködni a helyi társadalom szabályainak kialakításában, formálásában helyi formális és informális szervezetek létrehozásával.

A közösségfejlesztés módszertana nagyon rugalmas, nincsen „kőbe vésve”. A közösségfejlesztő leleményességén, jártasságán, tapasztalatain múlik, hogy melyik módszert hogyan alkalmazza. A közösségfejlesztés első fázisa mindig a helyi lakosság megszólításával és bevonásával kezdődik, majd a szükségletek, hiányok és lehetséges fejlesztési irányok meghatározásával folytatódik. A folyamat során a tenni akarók egyre szélesebb köre kerül bevonásra, és a potenciális partnerek meggyőzése, a velük való együttműködés irányában folytatódik a munka a problémák megoldása érdekében az ismeretek és képességek fejlesztésének segítségével.

A fejlesztő munka fázisokra osztható, melyek a következők (Varga – Vercseg, 1998):

1. fázis: „mozgások” létrehozása – azaz összehozzuk a helyi közösségi élet szereplőit (civilket, közösségeket, a helyi közélet formálóit) és felébresztjük érdeklődésüket helyi fejlesztések iránt, motiváljuk őket, hogy a helyi közösségi élet aktív részeseivé váljanak.
2. fázis: a helyzet feltárása - humán erőforrás feltárása tartozik ebbe a fázisba, valamint a gazdaság és az oktatás feltérképezése helyi szinten. Alapvetően gazdasági, társadalmi helyzetfelmérésről van szó, amelynek célja a jelenlegi helyzetből kiindulva a várható jövő feltérképezése is.
3. fázis: a közösség véleményének, cselekvési képességének, késztetéseinek feltárása - a lakosság körében részletes felmérésre van szükség annak érdekében, hogy feltérképezzük helyi lakosok bevonásával a fejlesztés lehetőségeit.

4. fázis: a tervezés szakasza - ebben a szakaszban el kell dönteni, hogy melyek azok a cselekvések, amiket rövid-, melyek azok, amelyeket közép- és melyek azok, amiket hosszú távon kell megvalósítani.
5. fázis: a közösségek létrehozása, közösségi projektek elindítása - önmagában az a tény, hogy a helyi közösség készít valamit közösen, már eleve közösséget fejleszt, hoz létre, alakít. A projekt tervezése közben tehát már eleve közösségfejlesztés történik.
6. fázis: belső és külső partnerek megkeresése, aktivizálása - a projektet, a terület fejlesztésére vonatkozó elképzeléseket meg kell ismertetni a települési, a megyei önkormányzattal, más közösségekkel, lehetséges partnerintézményekkel és szervezetekkel. A feladatokat fel kell osztani a közösség tagjai között és meg kell beszélni, hogy ki miért és hogyan lesz felelős, ki, kikkel és hogyan tartja majd a kapcsolatot.
7. fázis: a munka koordinálása, összefogása - mivel a projekt ekkorra már nagyon szerteágazó, kell egy szervezet, egy csoport, vagy egy ember, aki összefogja, koordinálja a munkát.

A közösségfejlesztő munka során az alábbi módszereket használják:

- Aktivizáló módszerek (pld. önszerveződő körök, párbeszéd körök, tankatalógus)
- Helyi nyilvánosságot fejlesztő módszerek (hírek generálása, események dokumentálása, különféle kommunikációs felületeken való megosztásuk)
- Együttműködést fejlesztő módszerek (különböző szektorok közötti együttműködések elősegítése)
- Gazdaságfejlesztési módszerek (forprofit és nonprofit társaságok, szövetkezetek, egyesület létrehozása)
- A települések feltárására, megismerésére vonatkozó módszerek (SWOT elemzés, probléma fa és célfa, kérdőíves kutatások, interjúk, terepkutatás, stb.)

A közösségfejlesztés és a közösségi coaching lehatárolása egymástól nem egyszerű, de talán nem is feltétlenül szükséges, hiszen a kettő hathat szinergikusan, inspirálóan egymásra. A közösségfejlesztés, mint fentebb láthattuk elsősorban olyan tevékenység, amely során a közösség segítséget kaphat önmaga megszerveződni saját erőforrásai és kompetenciái révén.

Mind a közösségi coaching, mind a közösségfejlesztés célja egyfajta képessé tétel, empowerment, amely folyamat végén a coach illetve közösségfejlesztő kivonul a folyamatokból, azaz önjáróvá teszi a közösséget. A közösségi coaching nagy hangsúlyt helyez olyan helyi ambassdor-ok megtalálására, akik akár személyes coaching-gal megtámogatva hatékonyan vértéződnek fel annak érdekében, hogy önmaguk képessé váljanak a közösség katalizátoraként működni.

A közösségfejlesztés a belső erőforrások hatékonyabb megszerveződését tűzi ki célul, a közösségi coach segít akár új célok megfogalmazásában és az erőforrások (meglévő és külső) ezekhez való rendelésében. Az utóbbi a gondolkodást is formálva az alternatív utak és megoldások feltárásában is támogatja a közösséget, valamint transzformatív hatással is bír, azaz általa új értékek, utak és a közösség magasabb szintű integrációja is megvalósulhat.

A közösségi coach az alábbi kompetenciákkal kell, hogy bírjon.



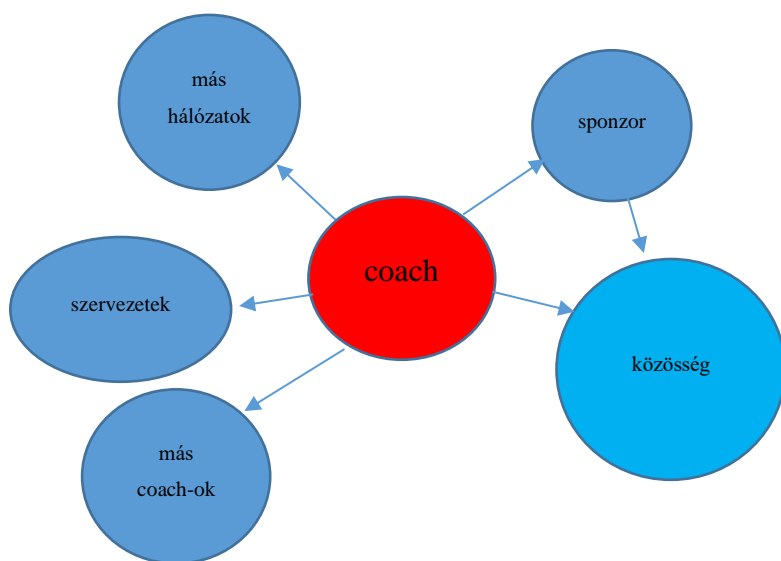
2. ábra: A közösségi coaching-hoz szükséges képességek  
Forrás: Emery et al, 2011

A közösségi coach elsődleges célja az, hogy a közösség a céljait világosabban lássa. Ezt a coach jó kérdések feltételén keresztül éri el. Ehhez képest a közösségfejlesztés során, mint

láthattuk, a közösségben rejlő kompetenciák és tudás feltárásán és megszervezésén van a hangsúly.

A coach olyan eszközöket is bemutat, amelyek segíthetik a közösség számára a helyzet reálisabb szemléletét, illetve segíthet a döntéshozatalban és a szintlépésben, az elakadások kezelésében. A közösségi coachingban éppen emiatt nagy hangsúly helyeződik a változásmenedzsmentre és kapacitásfejlesztésre.

A közösségi coach híd szerepet is ellát, melyet az alábbi ábrán szemléltetnek.



*3. ábra: A közösségi coaching ökoszisztémája  
Forrás: Emery et al, 2011 alapján saját szerkesztés*

Mint látható, a coach egy sokszereplős ökoszisztéma része lesz, amelyben összekötő kapcsolóként működik más coachok és a közösség, más szervezetek és a közösség, valamint a hálózat egyéb tagjai és a közösség között.

A közösségi coachingnak a fentiekén túl még hat jellegzetessége van (Emery et al, 2011). Az első a readiness, amely egyfajta készenléti állapot, a mindenre való nyitottság állapota. Ez teszi lehetővé azt, hogy a coach nyitott legyen a közösség erőforrásai, kompetenciái iránt és fel tudja mérni ezeknek a helyzetét, állapotát.



A második a relationships, azaz a kapcsolatok világa. Ez lefedi a bizalomépítést a közösséggel, valamint annak feltárását, hogy kik a fontosabb szereplők a közösség életében és azok hogyan kapcsolódnak, milyen funkciókkal bírnak. Jelenti az egyes szereplők erőforrásainak feltárását is, valamint annak megtervezését, hogy ezekre hogyan lehet építeni annak érdekében, hogy a közösség profitáljon belőle.

A kapcsolatok esetében feltárásra vár, hogy mit gondolnak a tagok az együttműködésről és kikkel, milyen ügyek mentén szoktak együttműködni. Fontos az is, hogy kiépüljenek az erős és gyenge kötések a közösség és az egyéb szektorok, szereplők között.

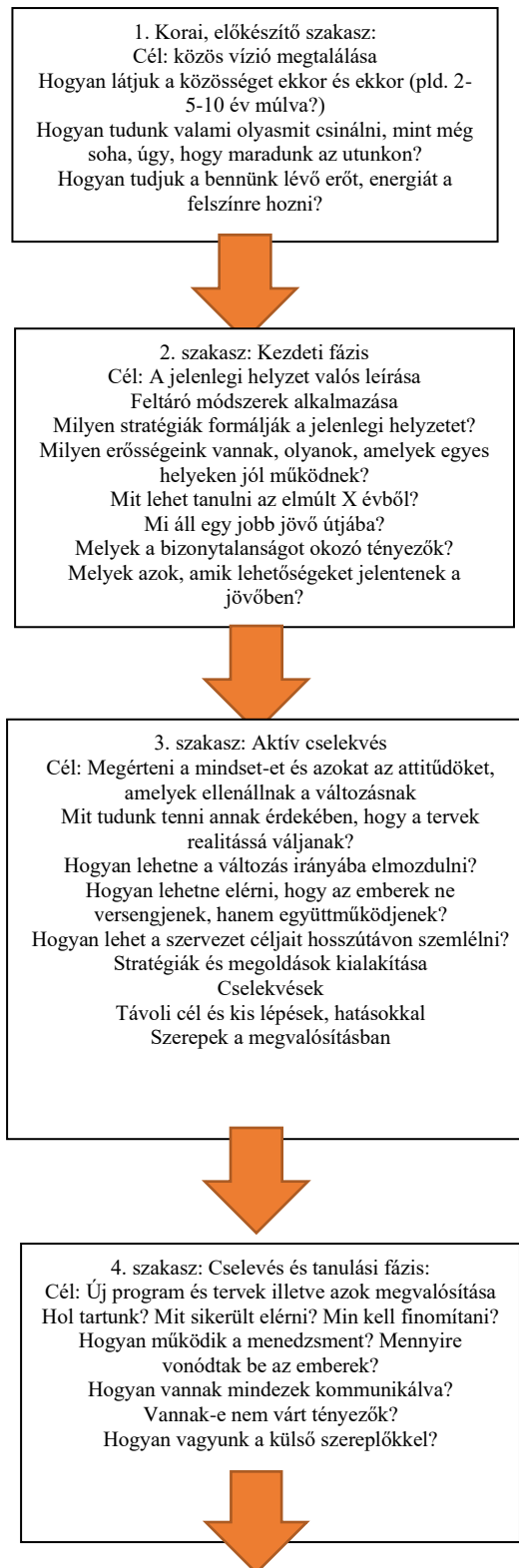
A harmadik fontos tényező a reflection, amely alatt önreflexiót is érthetünk. Annak átgondolása, hogy az adott tervezett beavatkozás működőképes-e, mi az, ami ebből valóban hasznos és mi az, ami nem. Fontos a folyamatos visszacsatolás annak érdekében, hogy időben lehessen korrigálni az esetleges hibákat.

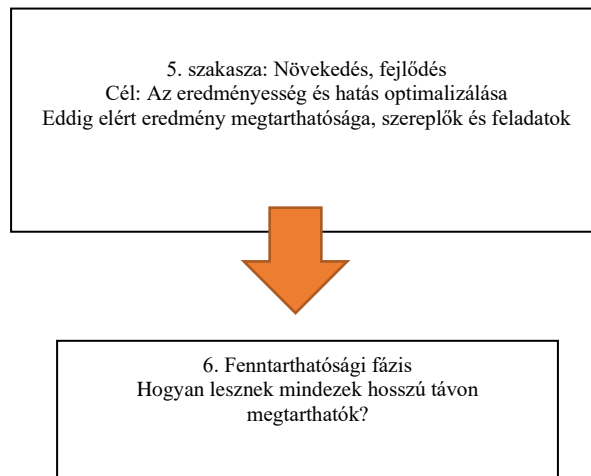
A negyedik a megfelelő eredmények elérése (results). Ha vannak rövid- és hosszútávú eredmények, azok fenn tudják tartani a közösség tagjainak motivációját. Mindenkinek ismernie kell a célokat és az azokhoz vezető utakat. Tudnunk kell, hogy a haladás hogyan fogjuk mérni. Reális tervek szükségesek a valódi eredmények elérése érdekében. Fontos, hogy a passzivitásból az aktív, cselekvői léthez tudja a coach segíteni a közösséget és annak tagjait.

Az ötödik fontos elem a reziliencia (resilience). Ez jelenti egyrészt a közösség rugalmasságának megteremtését, a változásokhoz való alkalmazkodás képességét, egyfajta tanulószervezeti magatartást. Mindezek mellett az alapvető értékeket világossá kell tenni és ezekhez, mint egyfajta cölöpökhöz ragaszkodni kell annak érdekében, hogy a közösségi identitás alapzata meg tudjon maradni a változások közepette.

Végül, a hatodik elem az elérés (reach). Ez jelenti a tervek megvalósítását, a célok elérését illetve a változások generálását, az ellenállások leküzdését.

A közösségi coaching fázisait mutatjuk be az alábbi ábrán.





*4. ábra: A közösségi coaching fázisai  
Forrás: Emery et al, 2011 alapján saját szerkesztés*

A fentiek alapján látható, hogy a fázisok nagyban hasonlítanak a szervezetfejlesztés folyamataihoz. A közösségi coachingban, mint ahogyan korábban is írtam, a változásmenedzsment és a kapacitásépítés nagyon fontos elemek, csakúgy, mint a szervezetfejlesztésben. Mint ahogyan a fenti ábra is mutatja, a közösségi coaching-folyamatban nem annyira a körkörösség, mint inkább a linearitás dominál: azaz, miután a cél meghatározásra kerül, annak irányába történő mozgások és erőforrás-kezelés történik az eredményesség és hatás optimalizálása érdekében.

### **1. Korai, előkészítő szakasz**

Ez a fázis az egész közösségi coaching folyamat megalapozását szolgálja, és kulcsfontosságú a sikeres együttműködéshez. Ebben a szakaszban a fő cél egy közös vízió kialakítása, amely köré a közösség tagjai összegyűlhetnek. A közös vízió egy jövőképet jelent, amelyet a közösség minden tagja elfogad, támogat, és amely felé közösen kívánnak haladni.

#### *Célok és vízió megfogalmazása*

Az első lépés, hogy a közösség tagjai együttesen megfogalmazzák, hogyan látják magukat és közösségüket a jövőben – legyen az 2, 5, 10 vagy akár 15 év múlva. Fontos, hogy ez a vízió ne csak idealisztikus legyen, hanem a közösség értékrendjéhez, hitéhez és kultúrájához is szorosan illeszkedjen. A közös célok megfogalmazása során biztosítani kell, hogy azok

hitelesek és elérhetőek legyenek, ugyanakkor motiválóak is maradjanak. A vízió segít abban, hogy a közösség tagjai közös irányba tekintsenek, és elköteleződjenek a célok mellett.

#### *Elköteleződés és erőforrások feltárása*

Miután a közös vízió megszületett, a következő lépés az elköteleződés megerősítése. Fontos, hogy a közösség tagjai felismerjék és vállalják, hogy az új célok érdekében hajlandóak tenni olyasmit is, amit korábban még soha nem próbáltak. Az elköteleződés nemcsak a célok elfogadásában, hanem azok megvalósításában is megmutatkozik – itt válik lényegessé, hogy a közösség minden tagja aktív szerepet vállaljon a folyamatban. Ebben a szakaszban elengedhetetlen, hogy feltárjuk az egyéni és közösségi erőforrásokat is. Milyen képességekkel, eszközökkel és energiával rendelkezünk? Hogyan tudjuk ezeket az erőforrásokat a legjobban kihasználni a közös célok elérése érdekében? Az erőforrások hatékony mobilizálása jelentheti a különbséget a siker és a kudarc között.

#### *Együttműködés és energizálás*

Végül, az előkészítő szakaszban fontos figyelmet fordítani a közösség energizálására. Hogyan tudjuk a közösség minden tagjának maximális erejét és lelkesedését felszabadítani? Hogyan lehet mindenkit bevonni, hogy érezze, ő is hozzájárulhat a közös célok megvalósításához? Az energia és a lelkesedés kulcsfontosságúak a kezdeti lépések megtételéhez, és megalapozzák a további munkát a közösségi coaching folyamatában. Az első fázis, a korai fejlesztés szakasza az egész folyamat előkészítéseként szolgál. Minden fejlesztő munka alapja a közös vízió megalkotása, a közös cél megfogalmazása. Ebben az első fázisban az is alapvetően fontos, hogy a közösség értékrendjéhez illeszkedő célt sikerüljön találni olyat, amely hozzájárul a közösség hitelességének megőrzéséhez és egyben a közösség minden tagjai tud vele azonosulni. Az is fontos, hogy felmérjük: milyen erőforrásokkal rendelkezünk egyenként és közösségként, olyanokkal, melyek a közös cél irányába állíthatóak.

## **2. Kezdeti fázis**

A korai szakasz sikeres lefolytatását követően, ebben a fázisban a közösség alkalmassá válik a közösségi coach segítségével értelmezni és elemezni jelen életkörülményeikből adódó nehézségeiket.

### *A jelenlegi helyzet valós leírása*

Ez akkor lehetséges, ha a közösség felismeri, tudatosítja a múltból fakadó erőforrásait, jellegzetességeit. Megvizsgálja és konkretizálja a jelenben jól működő folyamatokat és tevékenységeket. Számba veszi a bizonytalanságot okozó tényezőket. Mind ezek ismeretében pedig reális célokat fogalmaz meg.

### *A közösség saját történetének megalkotása*

A közösség tagjainak erős elköteleződésével megteremtődik a lehetősége annak, hogy egy új fejezet íródjon már egy sokkal szélesebb bevonódás eredményeként.

## **3. Aktív cselekvés szakasz**

Ebben az időszakban sok minden történik egyidejűleg, egy komplex folyamatban. Egyrészt zajlik egy folyamatos aktivizálás, magas motivációs szint fenntartásával, másrészt a szerepek és hozzá tartozó tevékenységek meghatározása, és még a hosszútávú gondolkodás magjait is el kell tudnunk ültetni a közösségben.

### *Változás és annak menedzselése*

Kulcsfontosságú ebben a szakaszban a változáshoz való viszony feltérképezése a közösségen belül, és a változással kapcsolatos ellenállás kezelése. Fontos megérteni és tisztán látni azokat az attitűdöket, amelyek ellenállnak a változásnak. Ha ezek felismerésre kerültek, akkor a tervek reális megvalósíthatóságát vizsgálni.

### *Szerepek és tevékenységek meghatározása*

A közös cél mellett fontos részcélokat találni, mérföldköveket meghatározni és jelentős szerepe van annak is, hogy a közösség minden tagja megtalálja a célokhoz vezető folyamatban való részvétel lehetőségét a maga számára, azaz az abban vállalható szerepét.

### *Hosszútávú célok kitűzése*

Erősíteni kell az együttműködési hajlandóságot a csoportban, rá kell mutatni a kollaboráció adta lehetőségekre. Versengés helyett együttműködés. Stratégiák és megoldások kialakítás a szervezet hosszútávú céljainak elérése érdekében.

#### **4. Cselekvés és tanulás szakasza**

Ez a szakasz lehetővé teszi a folyamatos visszacsatolást, majd az abból való tanulást. A befelé figyelés képességének elsajátítása zajlik egyéni és közösségi szinten.

### *Hol tartunk, mivé váltunk*

Kulcsfontosságú tapasztalatokat szerez a közösség a folyamat során, azzal kapcsolatban, hogyan működik a közösség, milyen nehézségekkel szembesül, hogyan reagál a kihívásokra. Ennek folyamatos gyakorlása során automatikusan kirajzolódnak, milyen területen kellenek korrekciók. Hol történtek nem várt tényezők.

#### **5. Növekedés, fejlődés szakasza**

Az ötödik szakaszban a közösség eljut oda, hogy valódi eredményeket tudjon felmutatni és egy sikeres tanlószervezetté váljon. Elsajátítja a közös ünneplés képességét.

Tovább tud fejlődni a tervezés és megvalósítás területén.

#### **6. Fenntarthatóság szakasza**

Végül a hatodik szakasz a jövő tervezése, az eddigi eredmények fenntarthatóságának vizsgálata. Át kell gondolni, hogy milyen lehetőségeink vannak a fenntartható fejlődésre, milyen további forrásokat találhatunk, hogyan tudjuk a közösséget hosszútávon mozgásban tartani? A közösségi coach ezeknek a folyamatoknak aktív szereplője, nem pedig - szemben a közösségfejlesztéssel - olyan, aki háttérben maradva, mintegy a közösségi hullámokra ráülve, facilitálná a többé-kevésbé maguktól (is) kitermelődő folyamatokat.

#### 1. 4. Mire érdemes odafigyelni a közösségi coaching munka során?



Ebben a részben néhány gyakorlati tanácsot adunk arra vonatkozóan, hogy a fentiekén túl milyen tényezőkre kell odafigyelni a gyakorlati munka során.

A közösségi coaching tevékenység végzése során figyelniük kell a közösségi visszajelzésekre és arra, hogy rendszerszinten is működtetni tudjuk. Ez a visszajelzési mechanizmus teszi lehetővé, hogy a közösség vagy csoport tagjai információkat osszanak meg egymással illetve a közösségi coach-csal. Ez az információ-megosztás azt is jelenti, hogy javaslatokat tesznek, igényeket és szükségleteket fogalmazznak meg, illetve kifejezhetik aggodalmaikat, kételyeiket is. A visszajelzéseket rendszerezni kell és továbbítani az érintetteknek. A folyamat során fontos, hogy az érintett csoport/közösség is kapjon visszajelzést az általuk felvetett dolgokra.

A közösségi coaching munka során, mint az előzőekben is láthattuk, nagyon fontos a megfelelő kommunikáció. Fontos szerepe van a hitelesség megőrzésének, azaz annak, hogy a közösség vagy csoport tagjai pontosan tudják, mire számíthatnak a közösségi coach részéről. Ez azért is kiemelkedő jelentőségű, hogy a közösség tagjai ne irreális elvárásokkal álljon a munka felé, mely irreális elvárás szükségszerűen vezet kiábrándultsághoz, a motiváció elvesztéséhez.

Fontos továbbá, hogy ha nem vagyunk a munka során transzparenssek, azaz például nem tesszük világossá a közösségben, hogy milyen alapon adunk kedvezményeket egyes tagoknak, milyen alapon történik az egyes szolgáltatások nyújtása, azaz melyek a kiválasztás kritériumai, akkor bizalmi deficit jelenik meg. A bizalmat a transzparencia hiánya nagymértékben veszélyeztetheti.

Gondot jelenthet az is, hogy nem mérjük fel elég körültekintően a helyi kapacitásokat, így nem valós elvárásokat támasztunk az egyes tagok/csoportok felé. Ez idővel szintén demotiválttá teheti a tagokat.

Érdemes nagy figyelmet fordítani arra is, hogy a legkiszolgáltatottabb, legsérülékenyebb csoport bevonását ne hagyjuk elmulasztani. Általában a hangadók érdekei kerülnek előtérbe és

éppen emiatt fontos, hogy meghallgassuk azokat, akik nem tudnak/mernek/szoktak szólni, igényeiket, szükségleteiket, aggodalmaikat kifejezni.

### **1. 5. A közösségi coaching alkalmazása társadalmi innovációs projektek megvalósítása érdekében**

A társadalmi innovációnak nincsen ugyan egységes definíciója, de a különféle megközelítéseknek vannak közös pontjai, amelyekből kirajzolódik, hogy a társadalmi innováció:

- általában mikroszinten generálódó, alulról jövő kezdeményezés, közösségi részvétellel
- célja valamilyen társadalmi szükséglet kielégítése
- sokszor olyan szükségleté, amely piaci alapokon nem kielégíthető
- az együttműködés fontossága ezek generálásában a társadalom különböző csoportjai között, így az együttműködések magasabb szintje valósulhat meg általa
- a társadalomban felmerülő problémák és szükségletek megoldását célozza meg
- a folyamat közben új attitűdök, új értékek, új társadalmi kapcsolatok, esetleg új struktúrák jönnek létre
- eredményekképpen a közösségi jólét növekszik és az életminőség javul
- a végeredményt tekintve pedig többféle formát ölthet: know-how, termék, koncepció, szolgáltatás, technológia, szervezet/szerveződés, újszerű összekapcsolódás

A fentiek alapján látható, hogy egy helyi közösség a közösségi coaching révén:

- működhet innovatív módon
- létrehozhat közös produktumot (terméket, szolgáltatást, stb)
- összekapcsolódhat más szervezetekkel, partnerekkel – kialakulhatnak közte és más közegek között gyenge és erős kötések, hidak, stb.
- újszerű megoldási módokat, gondolkodási mintákat terjeszthet el a közösségben
- kialakíthat újszerű megoldást/megoldásokat a felmerülő társadalmi problémák kezelésére
- szintet léphet: jobban, hatékonyabban szerveződhet, integráltabbá válhat
- szervezeti szinten az informálisból formálissá alakulhat



- létrehozhat szociális szövetkezetet, vagy egyéb módjait az önszerveződés formális kereteinek
- elérheti, hogy tagjainak életminősége javuljon
- bizonyos területeken akár önfenntartóvá válhat
- a folyamat eredményeképpen megszületett és bármilyen formában megvalósuló eredményt, mint jó gyakorlatot továbbadhatja

## 1. 6. Gyakorlatok



1. Tekints át a közösségi coaching egyes fázisait! Hol tartotok most a folyamatban? Hova szeretnétek eljutni? Mi szorul korrigálásra?
2. Milyen információkat, adatokat kell tudnunk az érintett közösségekről és igényeikről, szükségleteikről? Ezeket honnan és hogyan fogjátok megtudni?
3. A közösségi coach “híd” szerepét bemutató ábra alapján határozzátok meg az ábrában feltüntetett egyes szereplőket!
4. Válasszunk ki egy közösségi kapcsolattartással kapcsolatos hibát a való életből! Miért történt ez meg, hogyan lehetne a jövőben kiküszöbölni?
5. Milyen eszközökön, milyen kommunikációs csatornákon keresztül osztotok meg információt az érintett közösségekkel? Melyek ezek előnyei és hátrányai?
6. Gondoljátok át, hogy mennyiben jellemző rátok a fent bemutatott tanulószervezeti modell!
7. Gondoljátok át, hogy ki/kik lehetnek az “ambassadorok”?
8. Beszéljétek meg, hogy milyen változásokat szeretnétek a közösségben elérni? Melyek azok a tényezők, amelyek ezt segítik, melyek, amik hátráltatják? Milyen lépéseket fogtok tenni ezek kezelésére?
9. Tekintsétek át a közösségi coach fent leírt, a munka hatékony végzéséhez szükséges kompetenciáit! Melyikkel rendelkeztek? Melyikkel ki rendelkezik a team-ben? Hogyan lehet ezeket fejleszteni?



- ★ Készítsetek leírásokat és terveket a fentiek alkalmazásával!
- ★ Gondoljátok át reálisan a lehetőségeket!
- ★ Készítsetek egy tervet a felmerülő nehézségek és elakadások orvoslására!
- ★ Beszéljétek át, hogy hol kell az eredeti terven esetleg módosítani? Ha kell, milyen módosítások szükségesek és ki/kik lesznek ezeknek a felelősei és megvalósítói, milyen ütemezéssel?



1. Egy-egy lépés megtételét követően mindig áll meg/álljatok meg és végezzetek önreflexiót! Mi a jó, mi a kevésbé jó, mit kell máshogyan tenni?
2. Vajon mennyire valósul meg a hozzáférhetőség és elérhetőség?
3. Vajon nem túl kötöttek, túl szigorúan szabályozottak-e a programok?
4. Vajon van-e kockázat bizonyos szereplők bevonásába/mellőzésébe? Ha igen, melyek ezek?
5. Mennyire kommunikáltok megfelelően, működik-e megfelelően a feedback? Bizonyos kommunikációs csatornák alkalmazása jár-e kockázatokkal?
6. Óvatosan bánjatok a fent leírt egyes szerepekkel! Néha jobb, adekvátabb módszer a közösségfejlesztés, máskor meg a közösségi coaching vezet eredményre!

## 2. Esettanulmány - közösségfejlesztés a közösségi coaching módszertan alkalmazásával

Az esettanulmány bemutatásakor a közösségi coaching fent bemutatott hat fázisán keresztül demonstráljuk az általunk elvégzett munkát, majd ezekkel kapcsolatban gyakorlatokat talál az olvasó, melyek az egyes fázisok gyakorlati megvalósulását segítik.

### 2. 1. Korai előkészítő szakasz



Mint ahogyan az elméleti részben bemutattuk, a közösségi coaching folyamat a korai, előkészítő szakasszal kezdődik.

Mint az elméleti részben láthattuk, ez a fázis az alábbiakból áll:

1. szakasz: Korai, előkészítő szakasz  
Cél: közös vízió megtalálása  
Hogyan látjuk a közösséget ekkor és ekkor (pld. 2-5-10 év múlva?)  
Hogyan tudunk valami olyasmit csinálni, mint még soha, úgy, hogy maradunk az utunkon?  
Hogyan tudjuk a bennünk lévő erőt, energiát a felszínre hozni?

Egy olyan szegregált élethelyzetben élő miskolci leszakadó városrész lakóival foglalkozik a létrejött civil szerveződés /Bábonyibérci Önségítő Közösség, továbbiakban BÖK/, akiknek az önérvényesítő és önszervező képessége nagyon alacsony szintű. A városrészben élők között nincs érdemi párbeszéd, problémáik és szükségleteik képviselője hiányos, és nem jelennek meg a megfelelő szintereken. A közösség célja, hogy közösen tegyenek egy lépést a megszerveződés, a szükségletek összegyűjtése, azok képviselőjére és problémák felszámolása érdekében.

A helyzet a területen meglehetősen kilátástalan: leromlott lakáskörülmények, korlátozott és hiányos közműszolgáltatások, aszfalt nélküli utak, óriási szeméthalmok, alacsony iskolázottság, a gyerekek szegregált intézményi nevelése és oktatása, munkanélküliség. A városrészt, belvároshoz való közelsége ellenére, mintha láthatatlan fal vennék körül, teljesen elszigetelten kénytelen működni. Az itt élő népesség erősen fragmentált, nem alkotnak

koherens közösséget, amely egyrészt a szűkös erőforrásokért zajló folyamatos küzdelemből fakad, másrészt a be- és kiköltöző lakók fluktuációja is nehezíti egy állandó közösség létrejöttét.

A területen élők elhatározták, hogy saját kezükbe veszik sorsuk alakítását, megelégedve a több évtizedes ígéretéseket. Közös összefogással céljuk, hogy a lakosság /500 fő/ életminősége javuljon. Ezen cél elérése érdekében megalakították a Bábonyibérci Önségítő Közösség Egyesületet.

Az egyesület alapítása 2 éves közösségi munka eredménye (2021-ben kezdtük el az önkéntes munkát), számos program után döntöttek úgy a helyi lakosok, hogy egyesületet hoznak létre. 2 év alatt több mint 20 programunk volt (utcaszínház, közkút felújítás, lépcsőjavítás, csatornaépítés, adományozás, mikulás, karácsony, nyári napközi, lakossági beszélgetések, egyeztetések városi Főépítész, polgármester, alpolgármester, önkormányzati képviselő, civil szervezetek stb.).

A BÖK alulról építkező csoport, elsődleges célkitűzése, hogy szeretné a lehető legszélesebb módon bevonni a városrészben élőket a változásba. További cél, társadalmi integrációs és felzárkóztatási programok megvalósítása a hátrányos helyzetű lakosság, családok esélyegyenlőségének, és munkaerőpiaci sikerességének érdekében.

A közösségi coach hivatlanul és váratlanul lépett be a közösségbe. A közösségi coach ismerte a megcélzott hátrányos helyzetű településrészt, de kívülről érkezett. A coachingot nagyrészt passzív környezetben kezdte, ahol kevés közösségi aktivitás, a város iránti bizalom és önbizalom volt tetten érhető az életkörülmények megváltoztatásának képességében, vagy abban, ahogy ezt a változást el tudják képzelni. A coach a közösség önszerveződésének és újjászerveződésének lehetővé tételén, valamint egy új helyi vezetés előmozdításán kezdett dolgozni. Kötetlen beszélgetéseket kezdeményezésével kapcsolatokat alakított ki önként érdeklődők, szervezők, mások számára mértékadó aktív személyekkel. Munkája eredményeként a hátrányos helyzetű lakókból egy új felelős, együttműködő csoport 'közösségi akciócsoport' emelkedett ki, amely mára már formális egyesület.

A korai, előkészítő szakaszban elsőként a BÖK tagjaival együtt kezdtünk el gondolkodni arról, hogy hogyan látjuk magunkat 5/10 év múlva, milyen jövőt szánunk az egyesületnek, mit

tehetünk azért, hogy ez az elképzelés minél hatékonyabban megvalósulhasson. Ezen találkozók

és megbeszélések eredményeképpen küldetésükben megfogalmazzuk, hogy egy olyan tanulószervezet vagyunk, amely reziliens módon alkalmazkodik a külső változásokhoz úgy, hogy közben értékeit megőrzi. A tanulószervezet alapvetően szisztematikus problémamegoldásból, tanulás a saját tapasztalatokból, tanulás a mások tapasztalataiból, kísérletezésből, valamint a tudás elterjesztésének tanulásából áll. Mindezek személyes és kulturális tudásbővítésre, a csoportmunka teljesítményének fejlesztésére és folyamatos szocializációra sarkalják az egyént a közösségben. (Bakacsi 2015)

Áttekintettük azt is, hogy melyek ezek az értékek és arra jutottunk, hogy elsősorban a demokratikus döntéshozatal, a bevonás, a nyitottság és a szolidaritás. Megfogalmazzuk, hogy terveink között szerepel az egyesület megszilárdítása, a vezető megerősítése vezetői coaching segítségével, valamint, hogy pályázatok útján programokat valósítsunk meg és a távolabbi jövőben pedig társadalmi vállalkozásokat hozunk létre ezek mentén.

### 2. 1. 1. Gyakorlatok



1. Gondoljátok át, hogy 1 év múlva milyen eredményeket szeretnétek elérni!
2. A fentiek alapján fogalmazzatok meg gondolataitokat az 1 év múlva esedékes változásokra építve!
3. Gondoljátok át, hogy milyen közös értékeitek vannak, mint csoportnak és közösségnek!

-----



- ★ Készítsetek egy közös címert, ami közösségeteket/csoportotokat jelképezi!
  - ★ Találjatok ki egy közös jelmondatot!
  - ★ Rajzoljatok le egy házat és írjátok össze, hogy “mi van a tető alatt”, azaz milyen kompetenciáitok, tudásotok, erősségeitek vannak mint csoportnak/közösségnek!
- 



1. A fent megfogalmazott célok kapcsán írjátok le, hogy azok megvalósítása milyen kockázatokkal jár!
  2. Mi történik akkor, ha semmin nem változtattok és mindent ugyanúgy csináltok, mint eddig?
  3. Gondoljátok át, hogy mik akadályozhatják a kívánt változás elérését!
-

## 2. 2. Kezdeti fázis



A kezdeti fázis elemei:

2. szakasz: Kezdeti fázis  
Cél: A jelenlegi helyzet valós leírása  
Feltáró módszerek alkalmazása  
Milyen stratégiák formálják a jelenlegi helyzetet?  
Milyen erősségeink vannak, olyanok, amelyek egyes helyeken jól működnek?  
Mit lehet tanulni az elmúlt X évből?  
Mi áll egy jobb jövő útjába?  
Melyek a bizonytalanságot okozó tényezők?  
Melyek azok, amik lehetőségeket jelentenek a jövőben?

Az egyesület tagja a legkülönbözőbb képességekkel és tudásokkal rendelkeznek, a nagyon erős és mély elköteleződésük mellett, a helyi lakosok megbecsülését és tiszteletét élvezik, képesek megszólítani és mozgósítani.

A szervezet tulajdonképpen nem más, mint egy adott közösség alkalmazkodóképességét is szolgáló cselekvési eszköz. Mindez egyéni célok, motivációk, szükségletek közötti ütközések gyakori terepe a külön érdekek és a kollektív érdekek, értékek között. Bizonyos szervezetek képesek olyan cselekvési tereket is megteremtteni, amelyekben azok tagjai egymással koordinált és kooperatív viszonyban azért dolgoznak, hogy felmutassanak, konstruáljanak olyan eredményességi többletet, értéket, melyek elérésére a hatékony és minőségi alapokon nyugvó együttműködés nélküli, egymástól izolált egyének, magányos cselekvők képtelenek lennének (Csepeli, 2015).

Önkéntes erővel több közösségi akciót (szemétszedés, lépcsősor felújítás, közutak renoválása, virágültetés) végrehajtottak már. Szeretnének maguk is tanulni és fejlődni, és szeretnék ezt a tudást kiterjeszteni a közösségre. Ők a reménysugara annak, hogy a helyiek magasabb szinten megszerveződjenek. Az ő támogatásuk és fejlesztésük által elérhetővé válik a helyi problémák összegyűjtése, és azok képviselése. Fejlesztendő cél, hogy az egyesület tagjai megszerezzék az irányításhoz szükséges technikai készségeket, szervezési feladatokhoz szükséges humán készségeket és tervezési szinthez szükséges koncepcionális ismereteket. Ezen menedzsment kompetenciák megszerzése és a megfelelő struktúra felállítása elengedhetetlenül szükséges a kitűzött cél eléréséhez.

A szervezeti teljesítmény olyan mennyiségi és minőségi elemekből tevődik össze, amely az adott szervezet által meghatározott feladatok elvégzésével kapcsolatos. Ebben az összefüggésben fontos, hogy a szervezeti szereplők egyéni céljai katalizálóan hassanak a szervezeten belül lezajló folyamatok kimenetelére (Bakacsi, 2010).

Úgy legyenek képesek működni, hogy az ott élő embereket képesek legyenek bevonni az életüket érintő döntések meghozatalába. Együttesen képesek legyenek stratégiát kidolgozni, a stratégia megvalósításához módszereket alkalmazni, majd a feladatokat végrehajtani.

A bábonyiérci közösség életmódjának és a helyi szubkultúrájának jobb megértéséhez elengedhetetlen, hogy megvilágítsuk azt a településszociológiai hátteret, amelybe ezen szereplők és tevékenységeik megvalósulnak. Ebben a részben erre teszünk kísérletet.

Településszociológiai értelemben számon tartunk úgynevezett depressziós zónákat, amelyekben a társadalmi és gazdasági válság jelei mélyen megmutatkoznak és tartósan fennáll (Böhm, 1994). Ezek olyan tradicionális válságövezetek, amelyekben kevés a szellemi, gazdasági és kulturális tőke és a depriváció vagyis kifosztottság számos jele tapasztalható. Az ezeken a településeken, illetve településrészekben élők integrációjára a rendszerintegráció helyett vagy annak gyenge volta mellett inkább a szociális integráció dominál, amely azt jelenti, hogy a szélesebb értelemben vett társadalmi normák helyett a mikrokörnyezet dominál és egyfajta szubkulturális jelleg figyelhető meg (Farkas, 2012). Úgy is fogalmazhatunk, hogy amennyiben egy közösség, lakóegység többféle értelemben is szegregált, akkor kisközösségi, úgynevezett partikuláris normák fognak dominálni benne. Ezek a folyamatok generációról-generációra öröklődnek, fennmaradnak, így teremtve egy olyan sajátos ördögi kört, amelyből nehéz kitörni.

Több szociológus és etnográfus is leírta azt a folyamatot, amelyet egyfajta szegénységi szubkultúrájának nevezhetünk (Ladányi – Szelényi, 2001). Az eredeti elképzelések erre vonatkozóan Oscar Lewis-től származnak, aki megfigyelte, hogy az ilyen közösségekben az emberek kialakítanak egyfajta jelenre orientált habitust, ami együtt jár a máról-holnapra éléssel, egyfajta hedonista viselkedéssel, a jövőre vonatkozó tervek és elképzelések feladásával. Robert Castell ezek alapján úgy fogalmaz, hogy az ilyen mikroközösségek mint kiilleszkedett társadalmi csoportok jelennek meg (Castell, 2005). Esetükben a lét állandóan bizonytalan és ez a bizonytalanság hosszútávon egyfajta kognitív nyomásként is értékelhető, olyanként, amely a tudati folyamatok beszűküléséhez vezethet.



Jahoda és munkatársai 1929-ben vizsgáltak egy Marienthal nevű települést, amelyet súlyos munkanélküliség sújtott (Jahoda et al, 1999). Ezen osztrák település vonatkozásában négyféle megküzdési stratégiát írtak le.

1. Az első típus a „töretlenek” csoportja. Nekik még van jövőképük, munkát keresnek, gyermekeikre gondot viselnek, lakásukat rendben tartják.
2. A második típust rezignáltak nevezik. Nincsenek jövőbeli terveik, itt már kialakul a fentiekben már jellemzett, szegénységi szubkultúra. Igényeiket lejjebb vitték, az élet apró örömeit megélik, gyermekeikre gondot fordítanak.
3. Kétségbeesettek nevezik a harmadik típust, mely csoportra már a depresszió is jellemző. Nosztalgiával gondolnak a múltra, jövőjüket elvesztették, de a gyermekeiket még így is gondozzák.
4. Apatikus a negyedik típus. Széteső családok ezek, amelyekben megjelennek a különféle devianciák is.

Településszociológiai értelemben a bábonyiérci telep egyfajta városi slumként írható le. A nagyvárosi slumok fizikai jellemzőik alapján sokfélék lehetnek, az épületek formája is változatos, lehetnek bennük különféle szolgáltatások is. Társadalmi szempontból lehetnek különféle fokban integráltak, illetve az ott élők jövőképe, motivációi is nagyon eltérőek lehetnek. Általánosságban kijelenthető, hogy az ezekben a terület-egységekben élők nem alkotnak egységes, homogén tömböt (Szabó-Tóth, 2022). A városi szegregátumok közös vonása, hogy főképp vidéki településekről vándorolnak ide a jobb élet reményében az emberek, vagyis számukra a társadalmi mobilitás első lépcsőjét jelenthetik ezek a település-részek. Ezekben a slumokban a népsűrűség általában magas, a gyerekszám is nagyobb az átlagosnál, a morbiditási és mortalitási adatok kedvezőtlenek (Szabó-Tóth, 2022).

A slumoknak ugyanakkor, éppen a fentiek miatt számos szociológiai funkciójuk van. Ilyen például az, hogy kialakul egyfajta sajátos rend, érték- és normarendszer, egy sajátos integrációs rendszer, sőt, az ott élők számára az egész közeg szolgálhatja az adaptációt és védelmet is.

John R. Seeley 1959-ben amerikai nagyvárosi slumokat vizsgálva készítette el az alábbi tipológiát az ott élők vonatkozásában, kiindulva abból a tényből, hogy az ott élőket különféle motivációk jellemzik és különféle szándékkal élnek a telepen (idézi: Szabó-Tóth – Mihályi, 2022).

1. táblázat. Nagyvárosi slumokban élők tipológiája

	Szükség/szűkölködés	Lehetőség/oppportunisták
<b>állandó</b>	<p>1. apatikusak: Állandó telepi létre rendezkedett be, deprimált, depresszióra hajló. Motivációit elvesztette. Beletörődő alkoholista vagy más szenvedélybeteg sokszor. Évek óta nincs munkája, a gyerekeit általában nem gondozza, elhanyagolja. Lehetséges, hogy azok állami gondozásban vannak. Lakása elhanyagolt. A létezés határán van. Teljes apátia és immobilitás jellemzi. A telepről várhatóan nem fog elmenni.</p> <p>2. beletörődő szegények: A helyzetével már megbarátkozott. Nélkülöz, szűkölködik. A törvényeket betartja, igazodik a slum-hoz és a külvilághoz is. Nem ágal a helyzete ellen. A gyerekekkel, unokáival törődik. Hó végére éhezhetnek, kevés a megélhetésre a forrás. Valami jövedelme lehet, pld. rokkantsági járadék. Nem jellemző általában erre a csoportra az italozás, egyéb deviancia. Függetlenségét élvezzi ebben a létben, nem akar innen egy kis komfortért cserébe általában elmenni. Sokan közülük idősek, vagy egyedülálló nők gyerekekkel. Nincs annyi pénze, hogy innen kimenjen és sokszor már motivációja sem.</p> <p>3. a társadalom kitalizottjai: Kitalizáltak a társadalomból és sokszor maga a társadalom is leszámolt velük. Nem tudnak elköltözni a telepről, elsősorban azért, mert a többség nem kíváncsi rájuk. Berendezkedtek a telepen. Illegális ügyletek bonyolítói a legtöbb esetben, sokszor prostituálódnak, futtatók, vagy drogfüggők. Jól érzik magukat itt, mivel itt megvan legalább a valahova tartozás érzése.</p>	<p>6. menekülők: Törvény elől, vagy hitelintézet miatt menekülők. Nekik ez egy menedék.</p> <p>7. megtalálhatatlanok: Nincsen identitásuk, személyiségazonosságuk bizonytalan, a társadalom számára láthatatlanok. Ők azok, akik nem bírnak a társadalomba beilleszkedni, szélsőségesen individualisták, nem „férnek bele” a társadalomba.</p> <p>8. „modellek”: Guruk, nagy öregek, bölcsök. Megmondóemberek, akik „ismerik a dörgést”. Ismerik és alakítják az itteni szabályokat, informális vezető szerepük van.</p> <p>9. sportolók: Különcök, akik élvezik, hogy itt vannak. Sokszor tartanak tőlük mások, mert kiszámíthatatlan a viselkedésük. Szeretnek balhézni, bandákba verődni. Jó nekik itt, mert olcsó a megélhetés és a pénzüket tudják más dolgokra költeni.</p>

<b>ideiglenes</b>	<p>4. küzdő szegények: Az életútjuk során éltek a telepen kívül is. Most nagyrészt itt élnek. Hasonlóak a beletörődő szegényekhez, annyi különbséggel, hogy identifikációjuk a slum-on kívül esik, kapcsolataik is zömében kívülrre kötik őket. Segítséggel ki tudnak innen törni. Pld. valaki megveszi a házukat és szociális bérlakást ajánl nekik a város másik részén. Fizetik a számlájukat és betartják a többségi szabályokat.</p> <p>5. csapdába esettek: Akkor költöztek ide, amikor a telep még jobb állapotban volt és most nem tudnak elköltözni, mert a lakásuk értéktelen. Rajtuk is lehet segíteni, pld. feltöltő kártyás villanyóra, házfelújításon keresztül.</p>	<p>10. kezdők: Vidékről jöttek, nem tudnak beilleszkedni, nem ismernek senkit. Ideiglenesen laknak itt, nem akarnak maradni. Megismerkednek a városi étellel, majd ahogy tehetik, tovább állnak. Ezt a csoportot főleg fiatal, kisgyerekes családok alkotják, akik egyszerre akarják a megtanulni a városi életet, a szülővé válást. Tovább állnak, amikor tudnak, hacsak nem születik még több gyerek, ami ide horgonyozza őket végül.</p> <p>11. kapaszkodók: Hasonló a fentihez, de régebb óta itt élnek, és szeretnének elég pénzt gyűjteni ahhoz, hogy elmenjenek. Vannak megtakarításaik. Iparkodnak. Sokszor lakástulajdonosok és szorgalmasan gyűjtögetnek.</p> <p>12. vállalkozók: Még ambíciózusabbak, mint az előző. Kis üzletük van a slum-on belül, vállalkozásuk. 50 éves koruk környékén általában elmennek innen és jobb környéken boldogulnak.</p> <p>John R. Seeley (1959) modellje</p>
-------------------	--	---

Forrás: Szabó-Tóth – Mihályi, 300-301. oldal

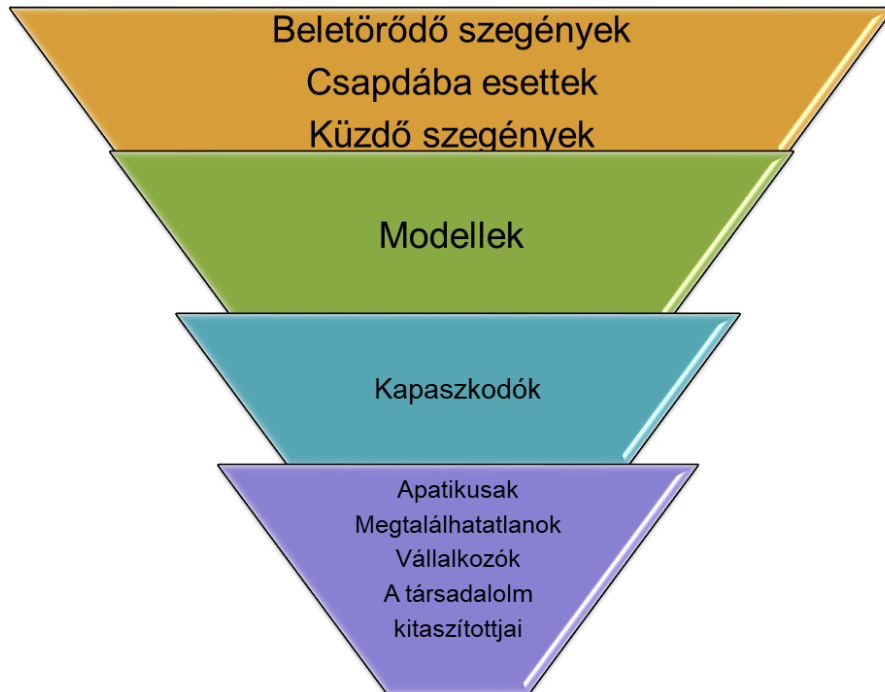
A jelenlegi helyzet leírásához nem csak a fenti elméleteket használtuk, hanem a teljes lakosságot érintő, kérdőíves, személyes formájú felmérést bonyolítottunk le.

A nagyvárosi slum, mint jelenség kiiktatása a városok életéből szinte lehetetlen. Ezt, kutatási eredményeink igazolták. Ennek legfontosabb okát felméréseink és a vonatkozó szakirodalom alapján is abban látjuk, hogy a slum mindig bír valamilyen társadalmi-gazdasági funkcióval az ott élők és a környezet (lakosság, városvezetés) számára is, melyek a következők: adaptáció és védelem; integratív funkció (saját rend és szabályok kialakítása, a spontán fejlődést a lakók szabályozzák); szolidaritás; a tőkévé alakulás funkciója (azaz a sokszor illegálisan kiépített közművek idővel legalizálódnak).

Azonban a nagyvárosi telepeken élők nem alkotnak egységes tömböt: a lakók különbözőek lehetnek egy sor társadalmi és egyéni jellemző mentén és ennek szemléltetésére Seely 1959-ből származó modelljét mutattuk be. Ezt kutatásunk is megerősíti. Seeley 1959 modelljét a gyakorlatban is alkalmazva, az alábbi ábrát vázolhatjuk fel a két telep vonatkozásában összességében az ott élők csoportjait tekintve.

Az alábbi ábrát Szabó-Tóth Kinga és Mihályi Helga készítette a bábonyibérci szegregátumra vonatkozó lakossági felmérések eredményeképpen (Szabó-Tóth – Mihályi, 2022).

A bábonyibérc szegregátumos területén lakók egyik lehetséges tipológiája



Forrás: Szabó-Tóth – Mihályi, 2022, 304. oldal

## 2. 2. 1. Gyakorlatok



1. Beszéljétek át, hogy vajon a fent bemutatott 12-es tipológia alapján milyen célcsoportokkal számolhattok helyben, és azok miben hasonlítanak és miben különböznek egymástól!
  2. Gondoljátok át, hogy milyen tényezők nehezíthetik a közös cselekvést?
- 



- ★ Készítsetek tervet a közösségi felméréshez!
  - ★ Készítsetek kérdőívet a helyi lakosok lekérdezéséhez!
  - ★ Készítsetek interjúvázlatot annak érdekében, hogy feltérképezzétek a helyi adottságokat!
  - ★ Jellemezzétek a fenti elméletek segítségével a települést!
- 



1. Vitassátok meg, hogy mit lehetett tanulni a múltban elkövetett hibákból, nehézségekből!
  2. Vitassátok meg, hogy kikre lehet számítani a külső környezetből, akik bevonásával hatékonyabban el tudnátok céljaitokat érni!
  3. Milyen kockázatokkal jár, ha ezen külső partnereket, érintetteket nem vonjátok be/bevonjátok?
-

### 2. 3. Az aktív cselekvés és a tanulási fázis

A közösségi coaching 3. és 4. szakaszát összevontan mutatjuk be, mivel ezek szorosan összefüggnek.

3. szakasz: Aktív cselekvés  
Cél: Megérteni a mindset-et és azokat az attitűdöket, amelyek ellenállnak a változásnak  
Mit tudunk tenni annak érdekében, hogy a tervek realitássá váljanak?  
Hogyan lehetne a változás irányába elmozdulni?  
Hogyan lehetne elérni, hogy az emberek ne versengjenek, hanem együttműködjenek?  
Hogyan lehet a szervezet céljait hosszútávon szemlélni?  
Stratégiák és megoldások kialakítása  
Cselekvések  
Távoli cél és kis lépések, hatásokkal  
Szerepek a megvalósításban

4. szakasz: Cselekvés és tanulási fázis:  
Cél: Új program és tervek illetve azok megvalósítása  
Hol tartunk? Mit sikerült elérni? Min kell finomítani?  
Hogyan működik a menedzsment? Mennyire vonódtak be az emberek?  
Hogyan vannak mindezek kommunikálva?  
Vannak-e nem várt tényezők?  
Hogyan vagyunk a külső szereplőkkel?

A közösségi coach munkáját ebben a két szakaszban jelentős coach képességek és készségek segítették. Valamennyi interakcióban a coach és a coachee (jelen esetben a közösség illetve annak vezetője) között a találkozások folyamatának dinamikáját az empátia, a hatékony kommunikáció, az aktív figyelem, az üzleti látásmód, a lényeglátás, a rendszerszemlélet, a vezetői tapasztalat, a pszichológiai ismeretek, a menedzsment ismeretek, a kérdezési technikák ismerete, az ember működésének ismerete jellemezte.

A közösségi akciócsoport a coach és más külső segítők segítségével apróbb és nagyobb terveket fogalmaztak meg, és a város segítségével akciókat hajtottak végre a jobb életkörülmények elérése érdekében (közösségi tér kialakítása, szemétszedés, vízelvezetés, parkosítás, stb.) A közösségi aktivitások révén kialakult a kommunikáció a lakosok között.

Ebben a harmadik és negyedik fázisban a terepi benyomások összegyűjtése történt meg. Feltérképezésre került többek között, hogy hol gyűlnek össze az emberek, közművek, házak állapota. Az emberek milyen napszakokban tartózkodnak az utcán, milyen társadalmi távolságot tartanak.

Ugyancsak megtörtént az emberek megszólítása első pár alkalommal ez többnyire a közkútnál történt szabad beszélgetés formájában a helyiekkel. Ezt követték a családi interjúk, mely azokat a családokat érintette, akik aktívan hajlandóak voltak a folyamatokban részt venni. Ez a munka körülbelül 2-3 hónapig tartott és közel 25 család meglátogatása történt meg.

Az egyéni interjúkból és az informális és formális beszélgetésekből rövid feljegyzések készültek. Az interjúk során az egyéni aggodalmakat és problémákat gyűjtöttük össze. A korábban ismertetett lakossági teljeskörű kérdőíves felmérésre, valamint a 3. és 4. szakasznak köszönhető aktivitásaink, további feltáró munkáink eredményeképpen a helyi kihívásokra és problémákra reagálva különböző munkacsoportokat hoztunk létre. Amint megjelentek a fókuszterületek (pl. munka-foglalkoztatás, iskola-oktatás, közösség, lakhatás, szociális szolgáltatások, stb), meghívtuk az általunk megismert lakosokat, hogy csatlakozzanak az első munkacsoport(ok)hoz. Ezt követte az egyes munkacsoportokon belül a közös tervezés, amelyhez további helyi lakosok is csatlakoztak.

A fent részletezett munkák mellett praktikus, azonnali beavatkozásokat is végeztünk. Az önkormányzatnak köszönhetően lett a telepen egy közösségi házunk, valamint egy önkormányzati képviselő segítségével időnként adományokat is kaptunk illetve a ház komfortosabbá tételéhez egy-két dolgot, eszközt be tudtunk szerezni. Más forrásokból ruha- és cipőadomány is érkezett. A kapott anyagi támogatás lehetővé tette a közösségi házban a munkacsoportok találkozóját, néha sütögetéssel, főzéssel egybekötve. Mivel tevékenységeinkről a közösségi oldalunk (facebook) is beszámoltunk, néhányan pénzbeli adományt adtak.

A BÖK és a helyi lakosokból szerveződő aktivisták segítségével nyári délutáni foglalkozásokat szerveztünk a gyerekeknek, sporttal, kézműves tevékenységgel egybekötve. Mivel jó kapcsolatot alakítottunk ki a lakossági felmérést végző Miskolci Egyetem szociológiai és szociális intézetével, a belőlük verbuválódott önkéntesek is segítették az utóbbi aktivitást.

### 2. 3. 1. Gyakorlatok



1. Vitassátok meg a főbb célokat, melyeket el akartok érni!
  2. Beszéljétek át, hogy milyen út vezet ezek megvalósításához!
  3. Gondoljátok át, hogy mely lépések megtétele a legfontosabb a cél/célok elérése érdekében!
  4. Kinek milyen szerepet szántok a lépések megvalósítás során?
  5. Gondoljátok át, hogy hogyan működik jelenleg a menedzsment!
  6. Vitassátok meg, hogy milyen kommunikációs csatornákat alkalmaztak az egyes szereplőkkel folytatott hatékony párbeszéd megteremtésére és fenntartására!
- 



- ★ Gyűjtsétek össze, hogy kik a főbb partnereitek és azok milyen kompetenciákkal bírnak!
- 



1. Mérjétek fel, hogy vannak-e nem várt tényezők!
  2. Készítsetek kockázat-elemzési tervet ezek megoldására!
  3. Vannak-e nehézségek az egyes partnerekkel való kapcsolattartás során?
-



## 2. 4. A növekedés és fejlődés szakasza

Ennek a szakasznak az alábbi jellegzetességei vannak:

5. szakasza: Növekedés, fejlődés  
Cél: Az eredményesség és hatás optimalizálása  
Eddig elért eredmény megtarthatósága, szereplők és feladatok

A közösségi coaching ötödik szakaszában, a növekedés és fejlődés fázisában, közösen kialakítottuk az egyes munkacsoportok üléseinek szabályrendszerét. Ennek főbb kritériumai a következők voltak, az ülések legyenek rendszerezsek, legyenek közös szabályok, előre meghatározott témák. Az állandó elemek: - bevezetés, amely az előző ülés eredményeinek összefoglalója, - visszacsatolás (mi történt a legutóbbi találkozó óta, mik az új fejlemények), - az új téma megbeszélése, - aktuális feladatok, naptár (mik a következő feladatok, amelyeket kitűztünk és megbeszéltünk) stb. Az ülésekről összefoglaló emlékeztető készül. Úgy találtuk, hogy a munkacsoport-ülések a bevonás és elköteleződés folyamatában nagyon fontos szerepet töltenek be.

Ebben a fázisban kezdünk el megoldásokat találni kisebb technikai jellegű problémákra is (kisebb technikai segítségnyújtás a célközösségnek - például járda kialakításához anyagbeszerzés, falfestéshez festék-beszerzés, stb). Az ülések során lassan kialakult egy együttműködő mag azokból, akik rendszeres résztvevők voltak és láthatóan egyre inkább elkötelezettek lettek a közös tevékenységek iránt. Jelenleg is ők alkotják a Bábonyibérci Önkéntes Közösség Egyesület tagságát, illetve holdudvarát.

Ebben a szakaszban került sor a BÖK vezetőjével vezetői coachingra, melyet egy coach, mediátor és szociálpedagógus végzettséggel bíró szakember vezetett. Ennek elsősorban az volt a célja, hogy segítsük a BÖK-öt abban, hogy önjáróvá válhasson, azaz egyfajta empowerment valósulhasson meg általa.

A vezető coaching alanya a BÖK elnöke és egyben egy helyben élő középkorú roma származású férfi volt. Coaching célként a vezetői szerepazonosulásának támogatását, az egyesület vezetéséhez szükséges készségek fejlesztését határoztuk meg. A fejlesztendő területeket az alábbiak szerint jelöltük meg: a vezetői önkép kialakítása, a vezetői szerepek megfogalmazása, felvállalása, a konfliktusok kezelése, visszajelzés és értékelés, önismeret,

önbizalom növelése, asszertív viselkedés, konfliktuskezelés, stressz kezelés, munka és magánélet egyensúly, delegálás, kiégés, motiválás, döntési helyzetek, mechanizmusok. A vezető coaching folyamat során egyrészt felszínre került, hogy a coachee-nak a múltban volt rossz tapasztalata vezetőikkel, másrészt kellő önismerettel rendelkezik saját személyiségével kapcsolatban, harmadrészt pedig erős meggyőződéssel, elhatározással és tudással rendelkezik a számára megfelelő és komfortos munkakapcsolatokat illetően. Mindezen információkra alapozva, az a megállapodás született, hogy végiggondolja és megfogalmazza, hogy számára milyen az ideális vezető illetve, hogy milyen viszonyok között tud a legkiegyensúlyozottabban és legeredményesebben működni. Ezt a következő üléseken átbeszéltük a coachee-val, majd körvonalazódott, hogy egyfajta mellérendelt szerepben lévő tanácsadói személyiség számára a leginkább inspirálóbb és elfogadott személyiség. Olyan vezető, aki az ő tapasztalatait és tudását helyezi előtérbe és arra építve jelöli ki az elérendő célokat. Ezek a felismerések nagyban hozzájárultak ahhoz, hogy a BÖK vezetője, azaz a vezetői coaching alanya saját magára, mint vezetőre is hatékonyabban tudjon reflektálni és munkáját ügyesebben végezni. Az is felszínre került a folyamat során, hogy származása és önbizalomhiánya (a kettő nagyban összefügg) miatt nehézségei vannak a közösség kifelé, a városvezetőkkel való képviseletében. Mivel az ezzel kapcsolatos aggályait sikerült az ülések során oldozni, egyre javult az önképe, ami abban is megnyilvánult, hogy egy ezt követő szakmai kerekasztal beszélgetésen sikeresen szerepelt, a BÖK tevékenységeit bemutatva, a szervezetet képviselve, valamint az eseményen moderátorként is helyt állt.

A vezetői coaching lezárásával, mind a coach, mint a coachee elégedetten nygtázta az elért eredményeket. Mindezek hozzájárultak nemcsak saját vezetői kompetenciái erősödéséhez, hanem ezeken keresztül az általa képviselt közösség megerősödéséhez és jövőbeli hatékonyabb érdekérvényesítő képességéhez.

## 2. 4. 1. Gyakorlatok



1. Vitassátok meg, hogy hogyan tarthatóak meg az eddig elért eredmények!
  2. Gondoljátok át, hogy hogyan tudnátok magasabb szintre emelni az eddigi tevékenységeiteket!
  3. Gondoljátok át, hogy mely szereplők esetében lenne jelentősége a vezetői coaching alkalmazásának!
- 



- ★ Készítsetek cselekvési tervet annak érdekében, hogy az eredményeket magasabb szintre lehessen emelni!
  - ★ Kiket lehetne a folyamatokba bevonni a fentiek érdekében?
- 



1. Milyen kockázatok rejlenek az eredmények magasabb szintre emelésében?
  2. Milyen nehézségek, veszélyek lehetnek abban, ha további szereplőket vontok be?
  3. Milyen kockázatok rejlenek abban, ha a közösséget/csoportot önjáróvá teszitek?  
Hogyan lehet ezeket kiküszöbölni?
-

## 2. 5. A fenntarthatóság fázisa

Ebben az utolsó közösségi coaching fázisban az alábbi legfontosabb kérdés merül fel:

6. Fenntarthatósági fázis  
Hogyan lesznek mindezek hosszú távon megtarthatók?

Összességében a fenti kérdés megválaszolásához azt a megállapítást tehetjük, hogy az általunk fentiekben leírt és alkalmazott coaching módszerek és gyakorlati technikák sikeresnek bizonyultak mind közösségi, mind egyéni szinten. A közösség coaching a városrész tagjait képes volt ösztönözni, hogy együttműködve és érdekeik és érdeklődésük szerint együtt cselekedve kibontakoztassák az egyénekből és a közösségben rejlő mindazon lehetőségeket, amelyek segítséget nyújtanak a mélyszegénységből való kitöréshez. A vezetői coaching pedig egyéni szinten tudta a coachee-t közelebb vinni saját megoldásaik önálló megfogalmazásához, cselekvésre ösztönzéséhez.

A fenntarthatósági fázis sikere nagyban múlik azon, hogy az elért eredményeket mennyire sikerül belső és külső szinten disszeminálni, és a közösség integritását megőrizni. Ebben a fázisban sem engedjük el a közösség kezét: felajánljuk számukra a kapcsolattartás lehetőségein keresztül a tanácskérést, és ha szükséges, a külső, szakértői beavatkozás lehetőségét.

A BÖK vezetője és szűkebb csapata a fent vázolt beavatkozásokon keresztül kellően motivált lett, erőforrásaik és kompetenciáik bővültek, megerősödtek, felszínre kerültek. Képesé váltak arra is, hogy a jövőben pályázatokat adjanak be, projekteket valósítsanak meg.

A bábonyiérci közösségről és életkörülményeiről alkotott kép után mindenki maga döntheti, hogy ez egy tradicionális válságövezet, vagy egy jó úton járó integrációra kész városrész. Településszociológiai értelemben a bábonyiérci telep egyfajta városi slumként írható le. Személyes tapasztalatunk és résztvevői megfigyelésünk alapján számunkra ez a városrész egy nagy lehetőség, mely arra vár, hogy újra virágozzék. Ehhez további szakszerű segítségre és támogatásra van szüksége.

## 2. 5. 1. Gyakorlatok



1. Gondoljátok át, hogy hogyan tudnátok valamilyen formális szervezetet létrehozni annak érdekében, hogy a céljaitok hatékonyabban elérjétek!
2. Gondoljátok át, hogy hogyan álltok a fent ismertetett empowerment tevékenységben!
3. Mit kell még tenni annak érdekében, hogy ez hatékonyabb legyen?



- ★ Készítsetek elemzést az eredmények hosszabb távú fenntartása, fenntarthatósága érdekében!
- ★ Reflektáljatok arra, mit sikerült elérni a fejlesztő munka során? Kinek, milyen szerepe volt ebben?
- ★ Mit lehetett volna másképp csinálni?



1. Mérjétek fel, hogy milyen kockázatok voltak a közösségi coaching munka során!
2. Hogyan, mennyire sikeresen tudtátok ezeket kezelni?
3. Milyen kockázatait vannak annak, hogy lezárjátok a közreműködést és hagyjátok a közösséget/csoportot a saját útját járni?
4. Milyen kapcsolattartási formát tudtok felajánlani a közösség/csoport távolságtartó kísérése érdekében?
5. Ez rejt-e valamiféle kockázatot?

---

## Irodalomjegyzék

Bakacsi Gyula (2010): A szervezeti magatartás alapjai. AULA, Budapest.

Bakacsi Gyula (2015) A szervezeti magatartás alapjai Semmelweis Kiadó Budapest

Böhm Antal: Depressziós zónák helyi társadalmi. Esély, 1992.

Robert Castell: A társadalmi biztonság elvesztése I Mit jelent védekezni. Esély, 2005/6.

Csepeli György (2015): A szervezkedő ember. A mindennapi élet szociálpszichológiája. Kossuth Kiadó, Budapest.

Mary Emery, Ken Hubbell, Becky Miles Polka (2021): A Field Guide to Community Coaching, Kiadó Dél-Dakota Állami Egyetem - [https://openprairie.sdstate.edu/sociology\\_grad\\_guide/8/](https://openprairie.sdstate.edu/sociology_grad_guide/8/)

Farkas, Zoltán (2012) A társadalmi viszony fogalmának értelmezései. In: Docere et movere. Miskolci Egyetem Bölcsészettudományi Kar, Miskolc, pp. 193-207. ISBN 978-963-358-004-2

Marie Jahoda - Paul F. Lazarsfeld - Hans Zeisel: Marienthal. Új Mandátum, Budapest, 1999.

Ladányi János - Szelényi Iván: A roma etnicitás társadalmi konstrukciója Bulgáriában, Magyarországon és Romániába a piaci átmenet korszakában. Szociológiai Szemle, 2001/4.

Szabó-Tóth Kinga: Nagyvárosi gettók. ppt. 2022. <https://atti.uni.miskolc.hu/segedanyagok/slum.pdf> (letöltés dátuma: 2024. március 20.)

Szabó-Tóth Kinga – Mihályi Helga: Városi szegregátumokban élők tipológiája. Publicationes Universitatis Miskolcensis. Sectio Philosophica; 26/3, 2022.

Ferdinand Tönnies (1887): Community and Civil Society, megjelent: German History Intersections

Varga A. Tamás, Vercseg Ilona (1998): Közösségfejlesztés. Parola, Kiadó Közösségfejlesztők Egyesülete és a Magyar Művelődési Intézet