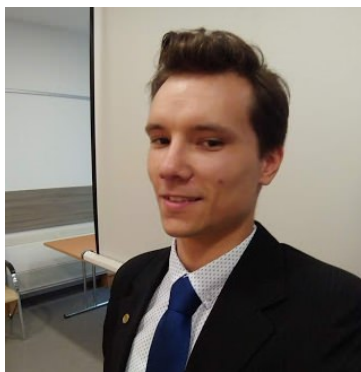


Dudok Dávid: Közösségi részvételi alapú működés kulturális intézményekben. Arapovics Mária - Beke Márton - Dóri Éva - Tóth Máté (szerk.): A kulturális intézmények társadalmiasított működési módja. Szabadtéri Néprajzi Múzeum - NMI Művelődési Intézet - Orsz



A témában releváns, aktuális hazai szakirodalmat gyarapítják azon kiadványok, melyek részben a szóban forgó projekt keretében készültek és közvetve vagy közvetlenül a társadalmiasítás folyamatának megértését és megvalósítását segítik elő. Jelen kötet szerzői arra vállalkoztak, hogy az eddigi tapasztalatokat és elméleteket rendszerezve részletes és átfogó képet adjanak a társadalmiasított működésről, megfogalmazzák azon lépéseket, amelyeket követve elérhetővé és fenntarthatóvá válik a közösségi működési mód a kulturális intézmények számára. Mint az a címből is kiderül, a *módszertani útmutató* célja, hogy kézzelfogható és praktikus tanácsokkal, egy jól követhető és kipróbált lépésekből felépített folyamatot tárjon a kulturális intézmények elé, ezzel elősegítve a sikeres részvételi működés megalapozását. Azonban a szerzők azt is egyértelművé teszik, hogy (1) a kötetben felvonultatott módszerek, technikák és megközelítések minden helyi társadalomban és adott intézményben más-más hatással lehetnek a folyamatra, valamint (2) nem teljesen új dologról beszélnek, vannak olyan intézmények és közösségek, amelyek – akár alacsonyabb, akár magasabb szinten – már sikerrel alkalmazták és alkalmazzák a részvételi működésmódot.

A könyv szerkezete jól felépített, átgondolt és átlátható gondolatmenetet tükröz. A kiadvány egy rövid bevezető és fogalomtisztázó fejezet után a társadalmiasított működés előnyeit mutatja be, majd a következő részben annak modelljét jeleníti meg. Ezután intézménytípusonként veszi számba a modell bevezethetőségének módját, feltételeit és jó gyakorlatait. Végül pedig egy változásmenedzsmenttel foglalkozó fejezettel találkozhatunk. A kötet egyes részeit más-más szerzők, szerzőcsoportok, az adott téma és intézménytípus szakértői készítették, írásukat a módszertani útmutató céljához igazítva.

A bevezető részben a *társadalmiasítás* és a *közösségi részvétel*, valamint a *közösségi részvételi múzeum* fogalmaival találkozunk, melyeket a szerzők a kötet további részében szinonimaként használnak; ezután pedig pontos definíciót adnak a társadalmiasított formában működő

intézményekre:

„aktivitásainak meghatározásában, megvalósításában és értékelésében a település, településrész lakosai tevékenyen részt vesznek, és ezek beépítésre kerülnek az intézmény belső működését meghatározó dokumentumokba”. (7.oldal) Vagyis egy olyan működési módról beszélhetünk, amikor a helyi lakosok és stakeholderek véleménye, ötletei és igényei intézményesült szinten jelennek meg az adott kulturális intézmény mindennapi működésében. Jelen kötet szerzői három kulturális intézménycsoport társadalmiasított működésének lehetőségét vizsgálják, ezek rendre a következők:

(1) közösségi-művelődési intézmények, (2) múzeumok és (3) könyvtárak.

A második fejezetben azonosításra kerülnek a társadalmiasítás folyamatában érintett szereplők. Az *intézmények* részéről előnyt jelenthet, hogy a működési mód megváltozásának következtében jobb kapcsolat alakul ki a helyi közösség(ek) tagjaival, minőségibb és nagyobb látogatottságú programokat tudnak kínálni közönségük számára, valamint bővíthetnek erőforrásaik, illetve hosszú távon is fenntarthatóvá válik működésük. A közösségek szempontjából pozitív változás lehet helyi identitásuk felfedezése és megerősítése, az aktív szerepvállalás megtapasztalása tervezési-döntéshozatali folyamatokban, valamint sikerélményt jelenthet a közösen kitűzött cél elérése. Az *intézményfenntartó* egy ilyen folyamat következtében számíthat a helyeik szorosabb érzelmi elköteleződésére, az érintettek közösségi döntéshozatali folyamatokba való becsatornázására, illetve a kapcsolatrendszer valamint a bizalom mértékének minőségi javulására. E három szereplő sikeres és gyümölcsöző együttműködése, partnersége hozhatja el a hosszútávú és fenntartható változást az intézmények működésében.

A könyv harmadik részében találjuk a *kulturális intézmények közösségi részvételi alapú működésének modelljét*, mely a módszertani útmutató gerincét adja. Az ebben a fejezetben részletesen kifejtett hétlépcsős fejlesztés kíséri végig a kötet további gondolatmenetét, felvázolva a kulturális intézmények társadalmiasított működésére való áttérésének lehetőségét és módszertanát. A modell és a hét lépés bemutatása és felépítése mindahárom intézménytípus esetében azonos, figyelembe véve persze azok jellegzetességeit és sajátosságait. A modell bevezetésének szükségességét – a szerző, Arapovics Mária szerint – a változó világunkhoz való alkalmazkodás, a helyi szükségletekre történő adekvát reagálás és a hosszú távon fenntartható működés igénye indokolja. A részvételi alapú működés *alapelvei* között felsorolásra kerül a nyitottság, az átláthatóság, a kölcsönös tisztelet, párbeszéd, őszinteség, megbízhatóság és a rugalmasság. A szerző fontosnak tartja megemlíteni, hogy a közösségi részvételi alapú működés egy közös tanulási folyamat, mely során intézményi szinten szükséges beépíteni a mindennapi működésbe a *visszacsatolás*, a *széleskörű hozzáférés* és a *hosszú távú fenntarthatóság*

A hétlépcsős modell felépítése:

1, A részvételi működés folyamatának előkészítése: a szerző a modell részletes ismertetése előtt fontosnak tartja leszögezni, hogy a sikeres megvalósítás elsődleges feltétele a gondos előkészítés, mely során szerepet kap a közös célmeghatározás, az intézményi identitás meghatározása (közös célcsoport detektálása, az együttműködés előkészítése), illetve egy gyors helyzetelemzés (SWOT, PEST), amely rávilágít arra, hogy az adott intézményben megvalósítható-e társadalmiasított működésmód. A kapcsolatteremtés, személyes ismeretségek bővítése igen hangsúlyos eleme az

előkészítésnek, hiszen ezáltal érhető el, hogy a részvételi működés a célcsoport valós igényeire reagáljon. Ebben a szakaszban kulcsfontosságú az *idő*, melyet a kommunikációs csatornák kiépítésére fordítanak a résztvevők. A fenntartó jóváhagyása (optimális esetben támogatása) alapvetően szükséges az intézmények társadalmiasított működéséhez; a kapacitástervezés, az intézményekben dolgozók motiválása, illetve a helyi erőforrások felmérése sem maradhat el az előkészítésből. Nem mindig lehetséges azonban a helyi civil társadalom szereplőinek bevonása egy-egy kulturális intézmény működésébe, döntéshozatali folyamataiba, így szükséges megvizsgálni, hogy van-e igény az ilyen működésmódra és egyáltalán megvalósítható-e folyamat. Mindig szükség van egy közösségnek adható ígéretre, amely összefoglalja, hogy a közösség mit várhat a kulturális intézménytől a folyamat végén. A részvételi működéshez azonosítani szükséges a résztvevők kompetenciáit, a rendelkezésre álló anyagi- és humán erőforrásokat, illetve ezek hiányosságait és ha szükséges fejlesztésük irányát ésmértékét.

2. Érintettek azonosítása és elérése: a bizalomépítés, az érintettek együttműködésének kapacitálása szintén alapfeltétele a sikeres folyamatnak; hasonlóképpen az ezzel kapcsolatos helyzetelemzés: kinek milyen érdekeltsége jelenik meg a működési mód megváltoztatásában. Ezt követi a feladatok és a partnerek rangsorolása és az ezzel kapcsolatos felelősök megválasztása, majd a kapcsolatépítés elindítása és fenntartása a megfelelő csatornákon.

3. Részvételi szint meghatározása: a társadalmi és közösségi részvétel – a kulturális intézmények tekintetében is – több szinten képzelhető el, a társadalmi nyilvánosság mértékének optimális meghatározása nagyban függ a helyi sajátosságoktól, adottságoktól. Ebben a lépésben kiemelten fontos a hosszútávú konkrét célok figyelembevétele, az ígéret és üzenet megfogalmazása. A „legjobb” részvételi szint minden fejlesztés, intézmény, partner esetében más – a helyzettől, helyi erőviszonyoktól, erőforrásoktól, adottságoktól, lehetőségektől függ, hogy az alábbi 5 szint közül melyik a legmegfelelőbb. A részvétel szintjei a kulturális intézmények társadalmiasított modelljében:

(1) Tájékoztatás: a látogatók és a közösség objektív információkkal való ellátása; az érintettek nem vesznek részt a döntési folyamatokban, de információkat kapnak a kulturális intézmény működéséről: tudatos informálás, mely segíti az átláthatóságot.

(2) Konzultáció: a közösségi részvétel minimum szintjén a közönség, közösség által megfogalmazott visszajelzések, vélemények, alternatívák és javaslatok beépítésre kerülnek az intézmény döntéshozási folyamataiba.

(3) Bevonás: a megszületett közös álláspontok intézményesült formában bekerülnek a döntési mechanizmusokba, a közösség tagjai lehetőleg már a tervezéstől a döntések meghozataláig hatással vannak az őket is érintő kérdések meghozatalára.

(4) Együttműködés: a valódi partnerség szintjén az érintettek képviselői résztvesznek a fontos döntésekkel kapcsolatos alternatívák kidolgozásában, ekkor kerül sor a vélemények és innovációs lehetőségek figyelembevételére és azok legteljesebb beépítésére a döntésekbe.

(5) Felhatalmazás: *„A felhatalmazás átadása a közösségi szereplőknek, a feladat kiszervezése a szakma szabályainak megtartása mellett.”* (22.oldal) Ezen a szinten a közösségi részvétel elsődleges célja, hogy a közösség tagjai döntsenek az őket érintő kérdésekben, majd megvalósítsák az általuk eltervezett programelemeket az intézmény segítségével.

4. Részvételi döntéshozatal: a vélemények megismerése rendkívül fontos tényező a folyamatban, ezek feltárására kiscsoportos *párbeszédkörök* kialakítását javasolja a szerző. Közösségi részvételi döntéshozatal akkor valósulhat meg, ha minden szereplő számára érthető és jól követhető a mechanizmus és az előrehaladás. Fontos, hogy a közösség képviselői a tervezéstől a megvalósításig magukénak érezzék a döntéshozatalt, érdekeltté váljanak a változásban.

5. Összehangolt célok és eszközök: a folyamat tervezése közben egyértelműen láthatóvá válik, melyek azok a pontok, ahol a közösség szerepet kap a folyamatban és milyen közös ügyek mentén tud elköteleződni. Világos, konkrét célokat szükséges megfogalmazni, ezen várt eredmények tükrében lehetséges eszközöket rendelni a célok megvalósítása érdekében.

6. Intézményi dokumentáció: hatékony, átlátható dokumentáció kísérfje a társadalmiasítási folyamatot, jelenjen meg a közösségi tervezés az intézmény életében, és a közösségi részvételi működés gyakorlata épüljön be a mindennapokba, a lehető legtöbb intézményi folyamatba.

7. Megszilárdítás: egy intézmény működési módjának radikális megváltoztatása mindig hordoz magában veszélyeket, így érdemes átgondolni, hogy milyen előkészítéssel lehet elfogadtatni az új működési formát, hogyan lehetséges az esetleges ellenállás és/vagy bizonytalanság legyőzése. A közösségi részvételi mód megszilárdítása érdekében a folyamat kezdetén be kell látni a régi munkamódoktól való elszakadás szükségességét, majd a részvételi működés bevezetése közben proaktívan reagálni a felmerülő akadályokra, végül pedig a párbeszéd és közösségi működés fenntartására kell törekedni. Minden intézményben tapasztalhatunk hajtóerőket, melyek elősegítik, és fékeket, melyek hátráltatják a változás sikeres megvalósulását. Amennyiben ismerjük ezeket az erőket, akkor képesek lehetünk arra, hogy az egyensúlyi helyzetből kibillenve, a hajtóerőket túlsúlyhoz juttatva átalakítsuk az intézmény berögzött működési mechanizmusait.

A kötet egy későbbi részében¹ találkozhatunk a társadalmiasított működés négy összetevőjével, melyek rendszerezik a fentebb részletezett modell főbb elemeit:

- a hely szelleme: az intézmény létrejöttének és működésének története, a helyiek kötődései;
- alapértékek, melyek meghatározzák a mindennapi működést;
- az intézmény miképpen látja el feladatait, hogyan tájékoztat, konzultál, működik együtt helyi lakosokkal;
- valamint, hogy a helyi közösségnek milyen hatása van az intézmény működésére.

A könyv további fejezetei a társadalmiasítási modell bevezetésének lehetőségeivel foglalkozik a fentebb már említett három intézménytípusban. Konkrét és kézzel fogható módszertani segítséget nyújt azon intézmények dolgozóinak, melyek elkötelezik magukat a közösségi részvételi működési mód alkalmazása mellett.

A társadalmiasítás lehetőségei és módszerei a közösségi művelődés szakterületén:² A kiindulási pontot az a szemlélet jelenti, mely szerint a saját művelődésük tárgyában a helyiek a legbölcsebbek, ugyanakkor nem mindig rendelkeznek elég információval és erőforrással ahhoz, hogy kielégítsék igényeiket. A közművelődési szakember felismeri ezeket az igényeket és segítséget nyújt, az együttműködés és a kölcsönösség, partnerség, kiegyensúlyozott szerepvállalás jegyében.

A folyamat előkészítésekor fontos az intézményi identitás meghatározása, az egyedi jellegzetesség megfogalmazása: mit ad a polgároknak, egyfajta küldetésnyilatkozat, az intézménnyel kapcsolatos jövőkép, vízió felvázolása. A munkatársak felkészítése, szakmai képzése, az újszerű módszerek megismerésére és alkalmazására való nyitottságuk növelése elengedhetetlen, hiszen ők vonják be a potenciális érintetteket, koordinálják a megvalósítást. A folyamat kezdetén meg kell vizsgálni, hogy lehetséges-e megvalósítani a fejlesztést, a helyi társadalom mennyire nyitott az együttműködésre.

A modell gyakorlati alkalmazásának lendületét ezen a ponton a *társadalmiasítás objektív határának* fogalma töri meg: a mindenkori a fenntartó jóváhagyása és szempontrendszere, céljai, jogi felelőssége nagyban befolyásolhatja a folyamatot, amennyiben elvi vagy akár adminisztratív úton szabályozza a részvételi működési mód bevezetését. Ezután a közösségnek adható ígéret, majd az erőforrások azonosítása és azok esetleges bővítése kerül napirendre.

¹4.5. fejezet: *És a mi intézményünk hogyan működik?* (79. oldal)

² Beke Márton – Dóri Éva – Brachinger Tamás – Hajnal Edit – Szalai Tünde – Berényi Zoltán – Fodor Tamás – Bordás István – Monostori Éva: *A társadalmiasítás lehetőségei a közösségi művelődés szakterületen*

A részvételi szint meghatározása közben újabb veszély jelenik meg: az esetleges *kisajátítás* problémája. A szerzők példájával élve előfordulhat, hogy egy klub úgy kezdi meg önszabályozó működését a művelődési intézményben – a részvételi működésmódra hivatkozva – hogy közben kiszorít másokat. Az egyensúly és a folyamatos párbeszéd és nyitottság fenntartása érdekében az intézmény dokumentumaiban írásba foglalt (közös alkotott) szabályok betartása kulcsfontosságú egy ilyen folyamatban. A döntéshozás tekintetében a felelősség megoszlik az intézmény és a helyi közösség között, egyenlő mennyiségű és minőségű információt szükséges biztosítani a felek számára, majd leszögezni, hogy ki hozza a végső döntést és a részvétel mely szintjén valósul meg a bevonás.

A fentebb kifejtett általános modell bevezetésének lépései mindhárom intézménytípusban azonosak, így a továbbiakban jelen recenzió csupán az intézményenként eltérő **módszerek** bemutatására vállalkozik. A szerzők külön-külön fejezetekben tárgyalják a modell bevezetésének lehetőségeit, körülményeit, illetve a kapcsolódó módszertani segédleteket a közösségi-művelődési intézmények, múzeumok és könyvtárak esetében is.

A modell tárgyalása után a szerzők bemutatják a törvényben előírt kötelező 6 alapszolgáltatás részvételi megvalósításának módszereit a közösségi-művelődési intézményekben (definíció, cél, kulcsfogalmak, feltételrendszer és módszerek tekintetében), majd ezekhez gyakorlati segítséget is nyújtanak. A társadalmiasítás intézményi szinten történő megjelenítését a következő módszerek alkalmazásával látják biztosíthatónak: (1) online társadalmiasítás, (2) széleskörű megjelenés a közösségi életben, vélemények beépítése a működésbe, (3) közösségi felmérés módszere (közösségek fejlesztése), (4) közösségi költségvetés, *keretlap*³ és annak alkalmazása bármilyen művelődő közösséggel⁴, (5) tanácsadó testületek és (6) közösségi színterek civil működtetése (közösségfejlesztés), végül pedig (7) Közművelődési Kerekasztal létrehozása fenntartói szinten. A módszertani útmutató jelen fejezetének végén egy tesztet találhatunk, mellyel kideríthető, hogy

közművelődési intézményünk jelenlegi működése milyen mértékben tekinthető társadalmiasítottnak.

Módszerek a muzeális intézményekben:⁵ A közösségi múzeum a szerzők definíciója szerint egy olyan intézmény, „ahol a muzeális intézmény tevékenységének tervezésében, a működésének megvalósításában és értékelésében a település, a helyi közösség lakosai, civil szervezetei tevékenyen részt vesznek, és a közösségi részvételen alapuló működés, a társadalmiasítás megjelenik az intézmény belső működését meghatározó dokumentumokban.” (95. oldal)

A múzeumok egyik kötelező dokumentuma a *küldetésnyilatkozat*, mely jelzi, hogy az adott intézmény milyen értékrend alapján milyen tevékenységeket és milyen céllal végez. A közösségi múzeumok küldetésnyilatkozatában megjelenik az a szemlélet, miszerint az intézmény az adott közösség részeként határozza meg magát, nem pedig a közösség felett álló szereplőként.

³ A *keretlap* egy olyan Excel-táblázat, amely naprakészen tartalmazza az intézmény és hozzá tartozó közösség kiadásait és bevételeit.

⁴ „A művelődési érdeklődési kör és az önképző, társas tevékenység szerint elkülönülő – jogi személyiség nélküli – lakossági csoport.” (60. oldal)

⁵ Arapovics Mária – Berényi Marianna – Havasi Bálint – Hegedűsné Majnár Márta – Szu Annamária – Valachi Katalin: *A közösségi részvételi működés, a társadalmiasítás lehetőségei a muzeális intézményekben*

Az általános modell bevezetésének lehetőségei után azon módszerek bemutatása következik, melyek alkalmasak lehetnek a múzeumok társadalmiasított működésre: (1) közösségi elkötelezettség értékelése (önvizsgálat a szakmai értékelés része a közösséggel való kapcsolattartás értékelése) (2) stakeholder menedzsment- és elemzés (feladat és célmeghatározás, folyamatos kapcsolat és változáskövetés), (3) közösségi tervezés, (4) nyitott múzeum (állandó közösségi működés).

A múzeumokkal foglalkozó fejezet gyakorlati példákkal és egy teszttel zárul, amely alkalmas arra, hogy felmérje a közösségi működésmód jelenlegi szintjét az intézményben.

Módszerek a könyvtárakban:⁶ A közösségi részvételi működést előkészítő folyamat, valamint a modell bevezetési lépéseinek és előkészítésének bemutatását követően 6 példát, jó gyakorlatot vonultatnak fel a szerzők a társadalmiasított működési mód megvalósulására. Mindegyik esetben definíciót adnak, majd tisztázzák a kulcsfogalmakat és a megvalósulás feltételeit, majd az alkalmazott módszerek felvonultatása következik, végül pedig a várható eredmények összefoglalására vállalkoznak. Jelen recenzió kereteit szétfeszítené az összes módszer részletes felsorolása, így itt – az előzőekhez hasonlóan – csupán felsorolásukra van lehetőség: (1) könyvtári állománymenedzsment, (2) könyvtári közönségkapcsolatok kiépítése, (3) helyismereti adatbázis kialakítása, (4) könyvtár közösségi működési körülményeinek kialakítása, (5) könyvtári közösségi rendezvényszervezés, (6) speciális használói csoportok ellátása. A módszerek részletes leírása után

ajánlásokat találhatunk arra, hogyan lehetséges a társadalmiasított működési mód megszilárdítása az intézményi dokumentáció (küldetésnyilatkozat, gyűjtőköri szabályzat, SZMSZ, könyvtárhasználati szabályzat, éves beszámoló, éves munkaterv, online felületek) szintjén. Összességében elmondható, hogy akkor valósul meg a könyvtárak társadalmiasított működése, amennyiben sikerül megfogalmazni, hogy mely közösséggel és milyen szinten kívánják megvalósítani az együttműködést, a tervekről a partnereket folyamatosan tájékoztatják, bevonják őket a döntéshozatali folyamatokba, majd felhatalmazzák őket egy-egy feladat megvalósítására. A kötet zárófejezetében a *változásmenedzsment* témakörével kapcsolatban kaphatunk információkat, a szerzők fontosnak tartották kiemelni, hogy a társadalmiasított működési mód számos lehetőség mellett megannyi buktatót, nehézséget is magában rejt. A szervezetfejlesztés és változásmenedzsment mindig kockázatot jelent, a sikeres átalakulás egyik lehetséges módját Kurt Lewin modelljével vázolják a szerzők. Mint arra már korábban is utaltak, a sikeres változás kulcsa, hogy az átalakítást motiváló tényezők hatása együttesen nagyobb legyen, mint a fékek hatása; így a négy „EL” (**el**égedetlenség a jelenlegi helyzettel, **el**képzelt jövőkép, **el**ső lépések megtétele, **el**kötelezettség) megléte képes előre mozdítani a változást.

⁶ Eszenyiné Borbély Mária – Pumerscheinné Bedekovity Zóra – Oros Sándor – Tóth Máté: A közösségi részvétel folyamata a könyvtárakban

A szerzők a közösségi részvételi folyamat *akadályaként* a következő tényezőket azonosítják:

- lakossági passzivitás;
- nem megfelelő elérés: olyan csatornákat szükséges kiépíteni, amelyek személyes felkeresésen alapulnak, érdemes feltérképezni a helyi *hangadók* véleményeit;
- helyi szokások: deficites civil társadalom (súlyos szociális problémák, előfeltételek hiánya, strukturális gondok és hiányosságok, helyi sajátos hozzáállás) esetén megoldást jelenthet a társadalmiasítást megelőző közösségfejlesztési folyamat;
- helyi közösségek között fennálló konfliktusok: egyenlő mértékű bevonás szükséges, semleges emberek megkeresése és konfliktuskezelés alkalmazása javasolt;
- bizalmi problémák: a lakosság nem bíz a társadalmi, közösségi intézményrendszerben;
- a kisajátítás veszélye;
- a fenntartó hozzáállása és az ezzel kapcsolatos lehetőségek hiánya;
- munkatársak motivációja: a kezdeti jó eredmények után visszaesés lehetséges, be kell építeni az intézményi működésbe a folyamatos önreflexiót, az állandó motivációt új közösségek és lehetőségek keresésére, a fiatalok megszólítására; a hosszútávú megoldás az állandó ötletelés és együtt mozgás a helyi közösségekkel.

A kötetről összességében elmondható, hogy egy olyan módszertani útmutató született, amely valóban hathatós segítséget nyújthat a fentebb említett kulturális intézmények társadalmiasított működéséhez. Amennyiben van lehetőség arra, hogy a 3 szereplő (intézmények, közösségek, fenntartók) összefogjon a társadalmiasítás **4 összetevőjének** (a hely szelleme, alapértékek, feladatok ellátásának módja, közösség részvételének módja és hatása a működésre) **7 lépésben**, (a folyamat előkészítése, az érintettek azonosítása is elérése, részvételi szint meghatározása, bevonás a döntéshozatalba, összehangolt célok és eszközök meghatározása, beépítés az intézményi dokumentációba, az új működésmód megszilárdítása) a részvétel **5 szintje**

(tájékoztatás, konzultáció, bevonás, együttműködés, felhatalmazás) közül a lehető legmagasabb fokon történő megvalósítása érdekében, akkor elérhető a kulturális intézmények részvételi működési modelljének bevezetése.