ERASMUS+ PROGRAM 2018-2019

A *JÁTSSZUK VISSZA! ÉLJÜK ÚJRA!*

KÖZÖSSÉGFEJLESZTÉS TÁRSADALMI PÁRBESZÉD SZÍNHÁZZAL

CÍMŰ PROJEKT KÉPZÉSI ANYAGA ALAPJÁN KÉSZÜLT KÖNYV:

A VISSZAJELZÉS MŰVÉSZETE

VITAKULTÚRA EGYESÜLET

2019

Erasmus+

A projekt résztvevő szervezetei:

Vitakultúra Egyesület (Budapest), Tandem, n.o. (Komárom), Szederfa Otthon – Értelmi Sérültek Gyöngyház Egyesülete (Iklad), Panta Rhei Egyesület (Sepsiszentgyörgy)

Szakmai vezetők illetve trénerek:

Donáth Attila, Somogyi Beáta, Rózsa Dániel, Maróti Dénes, Abonyi Dávid

A könyvet a projekt anyagából összeállította:

Molnos Zselyke

A projektet az Európai Bizottság támogatta. A könyvben megjelentek nem szükségszerűen tükrözik az Európai Bizottság nézeteit.

Budapest, 2019

Tartalomjegyzék

A projekt bemutatása 5

A projektben részt vevő egyesületek bemutatkozása 7

A projekt szakmai vezetőinek és trénereinek bemutatása 9

A könyvről 11

I. rész: 13

Elméleti alapok, pillérek 13

Visszajelzés 13

Együttműködés 16

Örömteliség 18

Rendszerszemlélet 19

II. rész: 22

A visszajelzés formái 22

III. rész: 26

A fejlesztés eszközei 26

Alapvető munkamódjaink 26

Szemléletbeli elemek 30

Módszertani elemek 33

IV. rész: 37

A művészet használata a fejlesztésben 37

A playback-színház a fejlesztési folyamatban 37

Az alkotó tér berendezése 38

Milyen típusú folyamatokban használtunk playback-színházi módszereket? 40

A bemelegítés szerepéről 40

A playback-színházi előadások a képzési folyamatban 42

A képzőművészet a fejlesztési folyamatban 42
Versek a fejlesztési folyamatban 43
Egyéb művészi formák 45
Az alkotói kiscsoportok 46
Művészetek párbeszéde: közös alkotói performanszok 46
Összegzés 49

A projekt bemutatása

A Vitakultúra Egyesülettel az Erasmus+ pályázati program keretén belül összeállt partnerséggel együttműködésben a segítő szakmák képviselői (pl.: trénerek, szociális munkások, mentálhigiénés szakemberek) visszajelző kultúrájának támogatását tűztük ki célul. Egyéni fejlesztésen keresztül támogattuk e közösségek és szervezetek hatékonyságát a playback-színház és más művészeti ágak, így a költészet, zene és a képzőművészet alkalmazásával.

Célunk a projekttel az volt, hogy a résztvevők egyéni fejlődésükön keresztül, az adott partnerszervezeten belüli szerepüket megőrizve, tudatosítva használják a megszerzett új készségeket, valamint kapcsolati és társadalmi kompetenciáikat. A megerősödött önbizalom, felelősségérzet és cselekvőképesség az egyén számára a megtartott szervezeti szerepén keresztül teszi lehetővé, hogy az adott szervezet céljainak megvalósításában több szinten vegyen részt.

Különösen fontosnak tartjuk a segítő szakmában a hatékony visszajelzést, azaz egy olyan visszajelző kultúra erősítését, melyben az érintettek egymás támogatása és saját maguk fejlődése érdekében adnak információt magukról, a másikról, az adott helyzetről, a munkájukról, annak eredményéről, a kapcsolatukról. E kultúrafejlesztés mind elméleti, mind rendszer-, azaz szervezeti, mind egyéni szintű munkát igényelt a résztvevőktől. A projekt során felmértük azt is, hogy személyenként és szervezetenként, milyen visszajelző kultúrát működtetnek és meghatároztuk, hogy pontosan milyen szervezeti sajátosságokhoz, milyen egyéni életutakhoz érdemes igazítanunk ezt a fejlesztést.

A projekt célcsoportja összetett volt. Elsősorban a szervezetek munkájában szerepet vállaló segítő szakembereket támogattuk saját személyes útjukon és a szervezetben betöltött szerepükben. Másodsorban rajtuk keresztül a szervezet rendszerszinten működtetett visszajelző kultúráját kívántuk erősíteni, harmadsorban pedig hatni szándékoztunk a szervezet szűkebb vagy tágabb célcsoportjára, környezetére is.

A projektben a Vitakultúra Egyesület koordinálásában a komáromi TANDEM mellett, a sepsiszentgyörgyi Panta Rhei Egyesület és az Értelmi Sérültek Gyöngyház Egyesületének ikladi Szederfa Otthona vett részt.

2018-ban három képzést valósítottunk meg, résztvevő országonként egyet-egyet, 2019-ben e helyszíneken tartottunk különböző multiplikációs eseményeket: Társadalmi Párbeszéd Színházat,

bemutatókat, workshopokat a visszajelzés témájában, a segítő területen dolgozó szakemberek és civilek számára.

A projekt az Európai Unió Erasmus+ programjában valósult meg. A fentiekben foglaltak csak a szerzők álláspontját tükrözik. Az Európai Bizottság sem a megosztott tartalomért, sem annak felhasználásáért nem felelős.

A projektben részt vevő egyesületek bemutatkozása

Panta Rhei Egyesület, Sepsiszentgyörgy

A Panta Rhei segítő szakemberek egyesülete, melynek fő mozgatóereje a munkánk és hivatásunk szeretete.

A munkánkkal segíteni kívánunk a hozzánk fordulóknak a belső szabadságuk megtalálásában, egy boldog és önazonos élet kialakításában.

Mottónk: *Az élet folyamatos áramlás, mozgás, átalakulás.*

Célunk: Segíteni azoknak, akik nyitottak arra, hogy tudatosan éljenek és szerepet vállaljanak a saját, valamint közösségünk életében.

Saját hivatásunk területén és saját kapcsolatainkban való tudatosabb és kompetensebb jelenlét.

Tevékenységi körünk:

- egyéni és csoportos fejlesztés
- önismereti és szakmai készségfejlesztő csoportok tartása
- tematikus képzések
- tréningek
- közösségfejlesztés
- szervezetfejlesztés
- közösségi playback-színház

TANDEM, n.o., Komárom

A TANDEM, n. o. egy fejlesztő és képző nonprofit szervezet, amely 2009 augusztusában alakult Pozsonyban, jelenleg Komáromban székel. A TANDEM megnevezés egy mozaikszó. Minden betű egy-egy általunk képviselt értéknek felel meg.

T mint TUDATOS
A mint ALTERNATÍV
N mint NEM FORMÁLIS

D mint DINAMIKUS
E mint EMBERKÖZPONTÚ
M mint MEGERŐSÍTŐ

Ezen értékek mentén tartunk egyéni és csoportos fejlesztéseket különböző témákban és különböző célcsoportoknak a középiskolásoktól a pedagógusokon át egész a civil szervezetekig.

Abban hiszünk, hogy „mindenki tudja, hogy bizonyos dolgokat nem lehet megvalósítani, mígnem jön valaki, aki erről nem tud, és megvalósítja.“ (Albert Einstein)

Szederfa Otthon – Értelmi Sérültek Gyöngyház Egyesülete, Iklad

Az ikladi Gyöngyház Egyesület által működtetett Szederfa Otthon 2005-től működik hivatalos formában is, mint értelmi fogyatékkal élő felnőttek lakóotthona, és nappali otthona, majd idővel támogatott lakhatás és foglalkoztatás kapcsolódott a szolgáltatásokhoz. 16 fő talált itt végleges otthonra, és 20 környékbeli, családban élő sérült ember jár ide dolgozni, hogy értelmes, és teljes életet élhessen, a társadalmi hátrányok ellenére is.

Az egyesület munkatársai és ellátottjai egy dinamikusan fejlődő közösséget alkotnak, és folyamatosan azon dolgoznak, hogy egy örömteli tanuló innovatív szervezetet építsenek, ahol az emberi méltóság tisztelete, a partnerség, és a *win-win* helyzetekre való törekvés, mint alapértékek jelenhetnek meg.

A szervezetben a playback-színház több szinten beépült a rendszerbe, belső és külső programokban egyarán megjelenik mint a szervezeti kultúrát építő és színesítő eszköz és módszertan.

Az egyesület tagjaival és munkatársaival olyan jövőt építünk, amelyben mindenki megtalálhatja a személyes fejlődéséhez vezető utat.

Vitakultúra Egyesület, Budapest

Közösségeket építünk, 1997 óta – civil-, diák- és munkahelyi közösségeket egyaránt. Beleéléssel, bevonással és békességet hozó őszinteséggel dolgozunk. Egyesületi munkánk minket is tanít – érzékenységre és lényeglátásra.

A Vitakultúra Egyesület (VKE) 1997-ben alakult non-profi szervezet. Elsődleges és általánosan megfogalmazott célja a kultúrafejlesztés, a társadalmi integrációs folyamatok elősegítése egyének és csoportok fejlesztésén keresztül. Tagságát és partneri körét fejlesztő szakemberek alkotják, akik hátrányos helyzetű emberek és segítőik képességfejlesztését és mentálhigiénés támogatását végzik.

Tagjaink különböző területeken jártas szakemberek (oktatás, szociális és for-profit szféra), az egyesület összetett szakmai fejlesztő munkát végez. Kiemelt együttműködő partnerünk és a Társadalmi Párbeszéd Színház társalapítója Donáth Attila tréner, szupervizor és coach.

Főbb módszertanaink közé tartoznak: a drámapedagógia, a pszichodráma, a playback-színház, az NLP. Főbb tevékenységi köreink: tréningek, szupervízió, mentorálás, alkalmazott playback-színházi előadások és komplex folyamatok facilitálása, publikációk, Társadalmi Párbeszéd Színház, informális, felnőttoktatási programok és képzések.

A projekt szakmai vezetőinek és trénereinek bemutatása

Donáth Attila – szakmai vezető

Több mint harminc éve végez tanácsadói, szervezetfejlesztői, tréneri, szupervizori, coach, közösségi szociális munkát. Playback-színházi szakember, játékmester, a Centre for Playback Theatre akkreditált trénere, a Nyitókör Közép-Európai Playback Színházi Iskola vezetője 2014 óta. A Vitakultúra Egyesülettel 2000 óta rendszeresen együttműködő külső munkatárs, szakember. A Társadalmi Párbeszéd Színház egyik szakmai fejlesztője.

Somogyi Beáta – szakmai vezető

Playback-színházi szakember, civil közösség- és szervezetfejlesztő tréner, a Vitakultúra Egyesület alapító tagja, a Nyitókör Közép-Európai Playback-Színházi Iskola tanára. Drámatanár, valamint playback-színházi vezető. A Társadalmi Párbeszéd Színház egyik szakmai fejlesztője, és 2010 óta rendszeresen dolgozik benne mint szakmai és projektvezető.

Rózsa Dániel – tréner, a Vitakultúra Egyesület elnöke

Playback-színházi szakember. Trénerként és playback-színházi vezetőként az elmúlt két évtizedben a for-profit, az oktatási és a civil szektorban tartott képzéseket. A Vitakultúra Egyesület alapító tagja és 2010 óta elnöke, a Nyitókör Közép-Európai Playback-Színházi Iskola tanára. A Társadalmi Párbeszéd Színház egyik szakmai fejlesztője és állandó projektteam tagja.

Maróti Dénes

Grafikusművész, a Fiumano Clase Galéria (London, UK) művésze. A Vitakultúra Egyesület több projektjében állandó képzőművészeti munkatárs és tréner. E projekt vizuális alkotásainak szerzője, illetve a képzés és a multiplikációs események során együttműködésben létrejött képek vezető társalkotója.

Abonyi Dávid

Andragógus, tréner. A Vitakultúra Egyesület tagja és trénere. Amellett, hogy e projekt projektvezetője, a képzések zenei alkotóműhelyének és a playback-színházi előadások zenész csoportjának vezetője.

A könyvről

Jelen könyv a projekt tréning anyagát tartalmazza, vagyis a 2018-as év során három különböző helyszínen tartott, egyenként négynapos tréningek képzési anyagát, és nem tartalmazza a 2019-ben Társadalmi Párbeszéd Színházzal[1] és egyéb módszerekkel megvalósított multiplikációs események anyagát.

A projekt célja a visszajelző kultúra fejlesztése volt, s bár célcsoportját különböző területeken dolgozó segítő szakemberek képezték, a visszajelzés mint eszköz, bárki számára alapvetően lényeges, aki munkája során emberekkel kerül kapcsolatba. Éppen ezért a könyvben a visszajelző kultúra fejlesztését oly módon mutatjuk be, hogy az a szakmai határokon túl, az egyéni fejlődés felől megközelítve váljon láthatóvá.

A könyv szerkezete az elméleti alapoktól indít, és számos résztvevői visszajelzésen, gyakorlati példán keresztül (lásd dőlt betűkkel) mutatja be a képzés munkamódját.

[1] A Társadalmi Párbeszéd Színház (TPSZ) Donáth Attila és a Vitakultúra Egyesület közös szellemi terméke. Egy olyan nyilvános közösségi fórum, amely lehetővé teszi egy adott témában érintett különböző társadalmi/közösségi csoportok számára, hogy irányítottan elmondják és meghallgassák egymás nézőpontját. Ezáltal egy új tárgyalási alternatívát kínál a megszólított érdekcsoportoknak, közösségeknek és egyéneknek, mely során lehetővé válik, hogy változás következzen be az érintettek együttműködésében. A Társadalmi Párbeszéd Színház irányított és művészi szintre emelt párbeszéd, amelynek megvalósítási formája az alkalmazott playback-színház.

A VISSZAJELZÉS MŰVÉSZETE

I. rész:
Elméleti alapok, pillérek

A képzés elméleti hátterét négy pillér alkotta:

1. *a visszajelzés,*
2. *az együttműködés*
3. *az örömteliség,*
4. *és a rendszerszemlélet.*

Ezek mindegyike egy-egy elméleti modellre épült. A képzés során ezek az elemek újra és újra megjelentek a gyakorlatban, majd a megtapasztalásokhoz illesztettük hozzá a tudatosítást (vagyis azt, hogy ezeknek a pilléreknek épp melyik vonatkozása jelent meg a csoportfolyamatban, ill. milyen formában), majd hozzáillesztettük az elméleti részt is. Mindez jól látható, áttekinthető módon flipchart papírra is felkerült.

Visszajelzés

A természeti rendszerekben a visszacsatolás (feed-back) alapvető fontosságú. Egy élő szervezetben az idegrendszer vagy a hormonrendszer azáltal tud szabályzó szerepet betölteni, hogy a folyamatosan visszajelzéseket kap a szervezetből. Egy sejtben hasonlóképpen működik a molekuláris szintű visszacsatolás. Egy életközösség vagy nagyobb ökológiai rendszer úgyszintén a visszacsatolási folyamatok által tartja fenn dinamikus egyensúlyát, illetve ezeken keresztül tud fokozatosan változni, fejlődni.

Az emberi közösségek mint rendszerek megannyi interakciót működtetnek, amelyekben az együttműködés és örömteliség alapjául a verbális és nonverbális visszajelzések (rendszerelméleti fogalommal élve: visszacsatolások) szolgálhatnak.

Kultúránkban, közösségeinkben, munkahelyeinken, amelyeket általában hierarchikus erőviszonyok határoznak meg, egyirányú kommunikációra szocializálódtunk. Emberi interakcióinkban ezért nagyon gyakran a kalibrált kommunikációt működtetjük, amelynek hátterében az a feltételezés áll, hogy értjük, mire gondolt a másik, és ezáltal nem történik meg a visszakérdezés, pontosítás. Ilyenkor van egy elképzelésünk arról, hogyan vélekedhet, mit érthet

egy adott fogalom alatt a másik ember, esetleg hogyan érezhet, és erre a saját mentális térképünknek megfelelően reagálunk rá, vagyis úgy viszonyulunk hozzá, mintha tudnánk, miért mondta, tette azt, amit tett. A „gondolatolvasás" és szándéktulajdonítás ugyanakkor gyakorta tévútra visz.

Az interakciók másik módja, a *feedbackes kommunikáció* során visszakérdezünk, ahelyett hogy mi magunk értelmeznénk: „Mit értesz az alatt, hogy…", „Mit jelent ez neked?" Ezáltal kiderülhet, hogy egy mondattöredék, egy szó milyen tartalommal bír a másik fél számára, ő mit ért alatta, vagy mi volt a kommunikációs célja.

Egy példa a visszajelzés szerepére a tréningfolyamat legelső perceiből:

Szabad ismerkedéssel kezdünk, majd a keretekkel folytatjuk: a házigazda szervezet vezetője beszél a tréning helyszínéről, az ebéd és vacsora helyéről és időpontjáról, a nap időkereteiről. Donáth Attila megállítja a folyamatot, és konzultál a házigazdával (E.) arról, hogy miért lenne fontos visszajelzést kérni a résztvevőktől.

E: „Lényeges lenne tudnom, hogy az információk úgy mentek át, ahogyan szerettem volna őket átadni. Továbbá szervező szerepemből is fontos tudnom, mert ha ez tiszta, akkor nem kell tovább működtetnem ezt a szerepemet, és a többire koncentrálhatok."

Donáth Attila: „Mit gondoltok, mi történhet, ha elmulasztunk most visszajelzés kérni, visszakérdezni?"

Résztvevők: „E.-ben megmaradhat a bizonytalanság, hogy nem lehet teljesen résztvevője a napnak, mert a szervezéssel kapcsolatos kérdésekkel újra és újra megkereshetik." „Többen zaklatnánk őt időről időre ugyanazokkal a szervezési kérdésekkel."

Donáth Attila: „Mi a fantáziád, hogy milyen érzelmi állapotba kerülne E.?"

Résztvevők: „Szerintem szívesen válaszolna egyszer, kétszer, háromszor, és estére teljesen lefáradna." „Egyre frusztráltabb és ingerültebb lenne."

Donáth Attila: "A különbség a kalibrált és a feedbackes kommunikáció között az, hogy csak feltételezek valamit, vagy le is ellenőrzöm azzal, hogy visszakérdezek: 'Mit értesz az alatt, hogy…?' Nagyon fogjátok unni az állandó visszakérdezéseket. Az elején ez nagyon bénának fog tűnni, nagyon erőltetettnek. Engedjétek meg magatoknak azt a luxust, hogy elkezdjétek ezt gyakorolni, és egy idő után beépül, és belső igényetekké válik.'"

A többszörös visszakérdezés és pontosítás együttműködést igényel. Ilyenkor figyelmet, időt, és energiát rászánva, közösen dolgozunk azon, hogy tisztábban értsük egymást, és ezáltal lehetővé váljon az egymáshoz kapcsolódás.

A visszajelzés szempontjai:[2]

- **Fejlődésorientált**: az egyén vagy az együttműködés fejlődését szolgálja – nem öncélú, s nem a másik ledorongolását szolgálja.
- **Személyre szabott**: A visszajelzés egy kapcsolódási forma a másik emberhez. Éppen ezért a visszajelzés akkor lehet sikeres, ha kerüljük az általánosítást, és a másikra fókuszálunk, azaz személyre szabott visszajelzést adunk.
- **Konkrét**: legyen körülhatárolt a téma. Minél pontosabban fogalmazzuk meg a kért vagy adott visszajelzés fókuszát, annál egyszerűbb azt fogadni, vagy ahhoz kapcsolódni. A tréning során nagyon sokszor kértek a résztvevők visszajelzést egymástól egy-egy munkafolyamatra, ezek során mindig feladat volt a fogadó félnek megfogalmazni a visszajelzés szempontját vagy szempontjait.

  Például egy gyakorlat során szabadon lehetett dönteni arról, hogy valaki résztvevő vagy megfigyelő szerepet visz. A megfigyelők visszajelzést adtak a gyakorlat után a résztvevőknek egy előre megfogalmazott szempont alapján: *Milyen érzelmi, fizikai, kognitív változást érzékeltek a résztvevők csoportjában a gyakorlat során?*

  Egy másik példa: amikor Abonyi Dávid, a projektvezető, összefoglalta a projekt célját, a következő szempontok alapján kért visszajelzést: *1) Mennyire követhető a logikája annak, amit elmondok? 2) Mennyire egyértelmű a végcél?*
- **Énüzenet** formájú, azaz minősítés-mentes: arról szóljon, hogy engem hogyan érint, én mit érzek, hogyan hat rám, ami történt.
- **Rendszerszemléletű**: Amikor visszajelzést adunk, egy élő rendszerbe avatkozunk be. Ilyenkor fontos, hogy azzal a céllal adjunk visszajelzést, hogy ezzel növeljük a rendet, a

[2] Rick Maurer alapján (Mauer, R. 1997. *A visszajelzés eszköztára vezetőknek*. Budapest: RészVétel Alapítvány).

koncentrációt, az együttlét örömteliségét, s egyúttal hassunk azon tényezők ellen, amelyek a rendszer szétesését okoznák.

Együttműködés

Az élő rendszerek, az emberi csoportok és közösségek működését az együttműködés teszi lehetővé. Joachim Bauer biológus és orvos[3] szerint: *„Neurobiológiai szempontból az embert természeténél fogva alapvetően a szociális rezonancia és együttműködés jellemzi."*[4]

Motivációs rendszereinket az a vágy hozza működésbe, hogy kapcsolatba kerüljünk egymással, s ebbe „*nemcsak a személyes kapcsolatok tartoznak bele…, hanem a társadalmi együttműködés összes formája… A neurobiológiai vizsgálatok azt mutatják, hogy semmi sem indítja be jobban a motivációs rendszereket, mint az a vágy, hogy mások lássanak minket, a szociális elismerés kilátása, a pozitív törődés és – mindenekelőtt – a szeretet megélése."*[5]

A másokkal való együttműködés tehát alapvető igényünk, ugyanakkor fontosnak tartjuk hangsúlyozni, hogy ez csak egyenrangú kapcsolatokban működhet – kiszolgáltatott, alárendelt helyzetekben kvázi-együttműködésről beszélhetünk csak. A fejlődési irány a függőségi helyzetektől az autonómián át az együttműködés felé vezet, amelyhez már szükséges tehát az önállóság élménye, tapasztalata, valamint annak felismerése, hogy egy meg egy több mint kettő, azaz az együttműködés lehetővé teszi, hogy valami minőségbeli többlet jöjjön létre, érték szülessen.

Az együttműködés szempontjait Joachim Bauer nyomán[6] a következőképpen határozhatjuk meg:

1) Látni, látszani és láttatni
2) Közös figyelem egy harmadik dologra
3) Érzelmi rezonancia
4) A cselekvésnek legyen közös színtere
5) A motívumok és gondolatok kölcsönös megértése

[3] Molekuláris biológus és neurobiológus, valamint belgyógyász, pszichiáter és pszichoszomatikus orvosi szakvizsgákkal rendelkező orvos.
[4] Bauer, J. (2012). *Az együttműködő ember.* Budapest: Ursus Libris (19. o.)
[5] Bauer, J. (2012). *Az együttműködő ember.* Budapest: Ursus Libris (29-30. o.)
[6] Bauer, J. (2012). *Az együttműködő ember.* Budapest: Ursus Libris.

A képzések során folyamatosan gyakoroltuk az együttműködés különböző formáit. Néhány példa, a teljesség igénye nélkül:

- Egy alkalommal a résztvevők háromfős kiscsoportokban gyűjtötték össze a szervezeti kultúra pilléreinek a korábbi folyamatban megjelent példáit.
- Egy délutáni blokk elején négyes csoportokban beszélgettek arról, hogy a délelőtt során készült, majd kiállított grafikák hogyan kapcsolódnak a délelőtti képzési folyamathoz.
- Egy tréning kezdetén mindazok, akik igényt fogalmaztak meg a térhasználattal kapcsolatban, transzparens módon (akváriumhelyzetben)[7] egyeztettek.
- Közös figyelem egy harmadik dologra: a trénerek a nagycsoportos munkákban segítettek tartani a fókuszt, adott esetben meg épp a fókuszváltást.
- A jelenlét állandó tudatosítása a folyamatkövetésen, reflexiókon keresztül: minden olyan alkalommal, amikor a figyelmünk szétszóródik vagy valamilyen új dolog történik, a cselekvés egy új színtérre kerül. Ahhoz, hogy együtt tudjunk működni, fontos, hogy lélektanilag egy térben, időben legyünk. Ha valaki nincs itt, azzal nehéz együttműködni.
- A teljes csoport bevonása a playback-színházi[8] előadás terének berendezésébe:
  Egy tréning során a délutáni nyílt előadásra készülődve a társulat (mindazok, akik a színész vagy zenész szerepet választották), elkezdik berendezni a teret: hol legyen a színpad, nézőtér, zenészek helye – pakolnak, asztalokat tologatnak stb. Kialakul egy passzív csoport a nézőkből. Somogyi Bea: *„Arra kérlek benneteket, kedves társulati tagok, hogy használjátok az összes erőforrást annak érdekében, hogy 3 perc alatt készen legyünk a térrendezéssel.”*
- Egy dramatikus visszajelzési formánál a csoporttagok egy egyenes mentén helyezkedtek el, annak függvényében, hogy mennyire értik, hogy mi történik most, és mivel fogjuk folytatni a folyamatot. Felmerült a kérdés, hogy mi legyen azokkal, akik a skála „Nem értem” végén állnak? Donáth Attila: *„Az egyenes egyik végén van egy*

[7] Lásd a III. részben, a Módszertani elemeknél.
[8] Lásd a playback-színház részletesebb leírását A visszajelzés formái c. részben (II. rész).

erőforrásunk, a másik végén pedig egy szükségletünk. Mit szólsz ahhoz, ha a skála két végén levő emberek elkezdenének egymással beszélgetni? A csoport mindig többet tud, mint a vezető, érdemes ezt az erőforrást használni."

- Fontos, hogy kapcsolódási pontokat tudjunk ajánlani mások számára. Amikor egy adott szervezet témájával dolgoztunk, a megfogalmazott kapcsolódási pontok mentén a többi szervezet tudott reflektálni az elhangzottakra.
- A csoport erőforrásainak hasznosítása: az egyik szervezet képviselőjének elakadása során a szervezet többi tagjának erőforrásait tettük láthatóvá, illetve aktivizáltuk, amely segített továbblendülni az elakadási ponton.

Az együttműködés másik feltétele – a korábban már említett partneri helyzet mellett – az egymásra hangolódás. A trénerek egymásra hangolódása egy tudatosan tervezett folyamat során történt – pl. közös utazás a tréninghelyszínre, közös étkezés stb. A visszajelző kultúra fejlesztésében sokat használt playback-színház esetében, amely egy improvizációs közösségi színházi forma, szintén elengedhetetlen a színészek, zenészek, játékmester egymásra hangoltsága.[9]

Örömteliség

Csíkszentmihályi Mihály (2014) *Az öröm művészete*[10] című könyvében az örömteliség következő feltételeit említi meg:

- olyan feladat vállalása, aminek elvégzésére van lehetőségünk, esélyünk,
- tudjunk figyelni, összpontosítani arra, amit csinálunk,
- világos célja legyen a cselekvésünknek,
- minél gyorsabb visszacsatolás,
- lehetőség szerint könnyedséggel és magas szintű elkötelezettséggel tegyük, amit teszünk.

Az örömteliség élménye sajátságos koncentrációt jelent, nem szétesést, hanem strukturált stabil állapotot, amelynek során tisztában vagyunk a tevékenységünk céljával. Ilyenkor

[9] Erről a folyamatról a IV. részben olvashatsz.

[10] Csíkszentmihályi Mihály (2014). Az öröm művészete Budapest: Libri.

megszűnik a léttel való foglalkozás, szubjektív az időérzékelés, és paradox módon az áramlásélmény (flow) után az én érzete még erősebben tér vissza.

A képzés során mindvégig ezeket a szempontokat követtük, az örömteliség, akárcsak a szervezeti kultúra többi három pillére is, folyamatosan fókuszban volt. Ennek egyik legfontosabb eleme az volt, hogy a szerepbe lépések mindig az egyéni szükségletek, igények mentén történtek meg, így a résztvevők olyan feladatokban vettek részt, amelyben örömtelien tudtak benne lenni, és amelyek iránt el tudtak köteleződni.

A fejlődés miatt érzett szakmai öröm mellett mindvégig erőteljesen jelen volt a kapcsolódás örömtelisége, valamint az alkotás öröme, hiszen sokat dolgoztunk különböző művészetekkel. Ez utóbbi katartikus élménnyé csúcsosodott a közös alkotó performanszokban.[11]

Az örömteliséghez és a rendszerszemlélethez egyaránt kapcsolódtak azok szabad programként is megélhető közös együttlétek, amelyeket mindegyik négynapos képzési alkalomba beiktattunk, s amelyek során lehetőség volt a helyi adottságokhoz illeszkedő programban részt venni (pl. borkóstoló, erdőfürdő, táncház stb.).

Rendszerszemlélet

Rendszerekbe ágyazottan élünk: természeti rendszerekbe, emberi társadalmakba, közösségekbe, csoportokba – ezáltal étünk olyan egymásba illeszkedő rendszerekben zajlik, amelyek folyamatosan kapcsolatban vannak egymással.

A rendszerszemlélet[12] egy komplex megközelítési mód, amely lehetővé teszi, hogy ne csak elemeket, hanem összefüggéseket is lássunk, ne csak azt vegyük észre, ami az orrunk előtt van, hanem a folyamatok mögé is lássunk (pl. a csoportdinamikai ismeretek trénerként segítenek eligazodni a csoportfolyamatban). A rendszerszemlélet és rendszerben gondolkodás nélkülözhetetlen a tágabb időtávlatok átlátása, az összefüggések felismerése, a fenntartható tervezés szempontjából.

Az élő rendszerek jellemzői Gerhard Fatzer (2005) nyomán[13] a következők:

[11] Lásd A művészet használata a fejlesztésben c. részben (IV. rész).
[12] Amely Ludwig von Bertalanffy nevéhez fűződik.
[13] Fatzer, G. (2005). A szupervízió intézményi és rendszerdinamikája. In: *Szupervízió* (Szerk: Bagdy Emőke, Wiesner Erzsébet).

1. **Egészlegesség:** A rendszer minden eleme úgy kapcsolódik össze a többivel, hogy ha az egyik elem megváltozik, az valamennyi elem változását és így az egész rendszer változását is okozza.
2. **Összegzés:** Az élő rendszer több és más, mint az elemeinek összessége.
3. **Feed-back (visszacsatolás):** lehetővé teszi a rendszer önszabályozását.
4. **A rendszerek ciklikus karaktere**: A szervezetekben végbemenő eseményeket ciklusokként is fel lehet fogni, amikből a rendszer életciklusának egésze felépül.
5. **Az élő rendszerek nyitottsága**: folyamatos anyag-, energia- és információcsere a környezetével.
6. **Negatív entrópia**: Valamennyi rendszer rendelkezik azzal a tendenciával, ami a dezorganizáció, a szétesés, pusztulás (entrópia) irányába hat, és ez úgy akadályozható meg, ha a rendszer új energiához, információhoz jut.
7. **Differenciálódás és integrálás**: egymást váltó, kiegészítő folyamatok: az élő rendszerek az egyre nagyobb mértékű differenciálódás irányába fejlődnek, az integrálás pedig a differenciált állapot összerendezése egy egységgé.
8. **Dinamikus egyensúly**: bizonyos határok között mozgó, az egyensúly megtartását célzó változások összessége.
9. **Az ekvifinalitás elve**: Valamennyi élő rendszer elérheti ugyanazt az állapotot különböző utakon, különféle feltételekből kiindulva.
10. **Önszerveződés**: az élő rendszerek belülről szerveződő folyamata.

A visszajelző kultúra fejlesztése során egy 4-szer 3-as rendszerben dolgozunk: a szervezeti kultúra 4 pillére (visszajelzés, együttműködés, örömteliség, rendszer) és a fejlesztés 3 szintje (egyéni, csoportszint/szervezeti szint és a szervezet körüli hálózat/a közösség szintje) mentén.

Többször modelleztük azt, hogyan hat egyetlen ember a csoportra mint nagyobb rendszerre. Folyamatosan használtuk a rendszer működésének alapfeltételét biztosító visszajelzéseket (az élő rendszerek önszabályozását a visszacsatolások teszik lehetővé). Tudatosan használtunk rítusokat a tréningek zárásakor, közös zenéléssel, személyre szabott visszajelzésekkel, ünnepléssel.

Rózsa Dani így fogalmazott a rendszer egyik jellemzőjével kapcsolatban*: „Ma mondta valaki, hogy ha rendszerre gondol, akkor egy kockaszerű, merev struktúra jut eszébe, s amiről pedig itt*

szó van, az egy élő rendszer, mint például a saját testünk vagy ez a csoport. Minden élő rendszer nyitott. S minden rendszerre hat egy olyan erő, amely a szétesését célozza meg (entrópia), ez a folyamat pedig úgy akadályozható meg, ha a rendszer új energiához, új információhoz jut. Tehát amikor van egy csomó élményünk, és azt elkezdjük összerendezni tanulással, s valamit leszűrünk belőlük, az növeli a rendszerünk rendezettségét. Ez történik egyéni és csoportszinten egyaránt."

II. rész:
A visszajelzés formái

A visszajelzéseket, reflexiókat folyamatosan és nagyon változatos formákban gyakoroltuk a nap során, ahányszor csak a folyamat igényelte illetve lehetővé tette.

A **verbális visszajelzések** újra és újra előkerültek nagycsoportos, kiscsoportos és páros helyzetekben egyaránt (pl. a keretek tisztázásánál, az összegzések során stb.). Minden napot az előző tréningnapra vonatkozó kérdésekkel és visszajelzésekkel kezdtünk.

Néhány példa az első napra adott reflexiókra:

- *„Egy picike késés mi mindent tud kreálni!"*
- *„Annyira tiszta, követhető ez a könyvtárrendszer!"*
- *„Nekem a tegnap délutánban a folyamatelemzés volt a fontos, amikor rátekintettünk, és egyenként bezártuk az alkönyvtárakat, és láttam, hogy mi történt, mit miért csináltunk."*
- *„Az akváriumhelyzetben nagyon gyors ötletelés pörgött, hihetetlenül hatékony volt."*
- *„Az, amikor Attila helyzetet váltott a szerepváltásával egy időben, nagyon tetszett, fogom használni."*
- *„Fontos volt nekem, hogy E. észrevette Z. metakommunikációját, és rákérdezett."*
- *„A rendszer élő mivoltára csodálkoztam rá!"*
- *„Nekem csoportvezetőként az volt fontos, hogy egy ember is megállíthatja a folyamatot, mert eddig azt gondoltam, hogy a csoportnak van egy ritmusa, és ahhoz zárkózzon fel mindenki."*

Sűrített verbális visszajelzések voltak egy-egy folyamatszakaszra a résztvevők által adott „***könyv- és filmcímek***" is, amelyek tömören tartalmazták az adott rész tartalmi megéléseit: *„Tükrözni és tükröződni", „Életem a zenekari árokban", „És akkor szembejöttem".*

Az egyes tréningalkalmak végén történő nagykörös visszajelzéseknél a Donáth Attila által ajánlott **3É (érdek, élmény, érték) szempontrendszere** szerint történtek a visszacsatolások: *„Milyen ismeretet, tudást szereztél a négy nap alatt, ami a te érdekedet szolgálta? Ez milyen élményt hozott számodra (érzések)? Illetve milyen értékeket tapasztaltál meg?"*

Néhány visszajelzés, a teljesség igénye nélkül:

- *„Néha a más foga fáj a mi szánkban – lett egy élő tapasztalásom erről.”*
- *„Tanulás: A kommunikáció tisztán tartása a visszajelzésen keresztül.”*
- *„A találkozások és a színpadi játék élménye.”*
- *„Érték: a vendéglátás minőségének megtapasztalása.”*
- *„Élmény: fogadni azt, ami jön”,*
- *„Tanulás: beleállni a feladatba.”*
- *„Az egyszerű együttlét mekkora élmény, s miközben valami sokat akarok, ezt nem veszem észre!”*
- *„Értékek: az együttlét, az ember, a másság, a playback-színház.”*
- *„Egy világosan megfogalmazott célhoz mennyire könnyen odarendelődnek az erőforrások! És amikor nem találjuk az erőnket, vajon mit is kell keresni?”*
- *„Érték: a szabály és a szabadság – így együtt.”*
- *„Rájöttem, hogy érzelmek alapján tanulok – ez hatalmas felismerés volt számomra.”*
- *„Az első nap üzenete: tegyek magamért!”*
- *„Élmény: a közös alkotás ereje.”*
- *„A kommunikációban mennyire lényeges az üzenet tiszta megfogalmazása, illetve a visszajelzés fontossága.”*
- *„Élmény: az érzéseim beazonosítása a testemben.”*
- *„A szereptudatosság fontossága – gyakorolni fogom!”*
- *„Tanulás: egy emberért is érdemes megállni, illetve folyamatosan visszajelezni és visszajelzést kérni az élő kapcsolat érdekében.”,*
- *„Tanulás: ugyanaz alatt mást és mást értünk (a térkép nem a valóság) → a visszajelzés fontossága.”*
- *„Élmény: a belső hangommal való találkozás öröme.”*
- *„Érték: másság az egységben, illetve a zene megtalálása mint élmény és érték.”*

A verbális visszajelzéseken túl számos **dramatikus elemet** is használtunk a visszajelzésekben. Ezek egyike a ***szociometria*** volt. Például az első képzési napon beszéltünk a szerződés három szintjéről: a jogi, a szakmai és az érzelmi szintekről, valamint arról, hogy ezek hogyan jelennek meg a tréningfolyamatban. Arra a kérdésre, hogy ki mennyire érti, mit fogunk a

következőkben csinálni, a trénerek szociometriás visszajelzést kértek a résztvevőktől: helyezkedjenek el egy egyenes mentén, amelynek az egyik végpontja: *Világos számomra, hogy mit fogunk tenni*., a másik végpontja pedig: *Nem értem, hogy mi fog történni.*

A szociometriás visszajelzést egy másik helyzetben folyamatelemzésre használtuk: álljanak fel egy idővonalra annak alapján, hogy a tegnap délutánból számukra melyik folyamat hozott a legtöbbet, majd ezt egyenként hangosítsák ki. Ezáltal kétszeresen is láthatóvá váltak a résztvevők által megéltek: egyrészt térben, másrészt azáltal, hogy a kihangosított események felkerültek flipchartra.

Egy másik dramatikus visszajelzési forma volt az, amikor egy teljes tréningnap végén mindenki körbeállt, és egy nagy, ***ritmikus közös taps***sal zártunk. Ehhez hasonlóan, egy-egy tréningalkalom utolsó napján közös ünneplléssel, zenéléssel, ajándékok átadásával zártunk, visszajelezve ezáltal egymásnak a közös munka örömére.

Egy elakadás, befagyás kapcsán használtuk a ***sharingek*** (megosztások) módszerét, amelynek során térben jelenítettük meg az „érzéssort", majd a „tanulássort". Az érzéssor úgy jött létre, hogy a résztvevők egyenként kihangosítottak egy-egy saját élményt a befagyásról, majd a témagazda mögé állva egy kígyózó sort hoztak létre. Ezután a sor megfordult, és mindenki elmondta az előtte állónak, hogy mit tanult ebből a folyamatból.
Egy résztvevői visszajelzés a folyamatra: *„Nagyon megdöbbentő, fura érzés volt: körben láttam magam – mintha mindenkié az én hangom, megélésem lett volna."*

Szintén dramatikus és egyben művészi visszajelzést tettek lehetővé a ***playback-színházi*** elemek, játékok is.

A playback-színház egy olyan közösségi, improvizációs színházi forma, amelyben a színészek a nézők által megosztott saját élményeket, történeteket játsszák vissza. A visszajátszást a zenész(ek) és a nézők valamint a színpad között kapcsolatot teremtő játékmester segíti. A visszajátszás során az elmesélt saját történetek érzésvilága domborodik ki, tükröződik vissza, és a jelenlévők egy olyan közös alkotás részesei, amelyben kapcsolódhatnak egymás élményeihez.

A klasszikus playback-színházi előadáson túl a műfajnak több alkalmazott formája létezik, jól használható fejlesztő eszközként, pl. szervezetfejlesztésben, képzésekben, speciális igényű emberekkel való munkában, különböző társadalmi csoportok közötti párbeszéd támogatásában

(Társadalmi Párbeszéd Színház),[14] illetve bármilyen olyan helyzetben, amelyben az egymáshoz kapcsolódás érdekében érdemes megéléseket, történéseket, interakciókat megosztani, láttatni és visszatükrözni.

A tréning során sokszor használtuk a playback-színház által kínált lehetőségeket a visszajelző kultúra fejlesztésére. Például az egyik kiscsoportokban zajló, dramatikus munka élményeinek megosztása és visszajátszása lehetővé tette egyrészt azt, hogy információt osszunk meg a kiscsoportok munkájáról nagycsoportban, másrészt pedig lehetőség nyílt arra, hogy ezekhez mindannyian élményszinten tudjunk kapcsolódni. A következőket érzéseket osztották meg egymással a résztvevők:

- *„Volt bennem egy belső feszültség, lámpaláz, ami a testi megnyilvánulással kapcsolatban jelent meg.”,*
- *„Nagyon erős volt annak a hatása, amikor együtt mozgott a csoport, mintegy szinkronban, és felerősítve tükrözött vissza egy érzést.”,*
- *„Amikor a hangharang játékot csináltuk, és a sok ember egyszerre megszólalt, azt éreztem, hogy hú, ennek nagyobb ereje van, mint gondoltam, és aztán amikor elkezdtek összehangolódni ebben az emberek, lett egy nagyon szép kitágult harmónia.”*

Ezen élmények visszajátszása is megtörtént.

További **művészi visszajelzési formák** voltak a folyamatból származó inspirációk hatására született ***versek*** és ***grafikák***, amelyek egy-egy élményt, hangulatot, folyamatot adtak vissza, valamint a mindhárom tréningalkalom során létrejött ***közös alkotó performanszok***, amelyekben a teljes csoport részvételével 4-5 különböző művészi kifejező eszköz integrálására került sor, s amelyek hihetetlen flow-élményt nyújtottak.[15]

Végül pedig **írásbeli visszajelzés**ként *visszajelző lapok*at töltöttek ki a résztvevők, amelyben még egyszer strukturáltan, meghatározott szempontok szerint jelezhettek vissza a teljes folyamatra és a projekt sikerességére.

[1414] TPSZ, amely Donáth Attila és a Vitakultúra Egyesület közös szellemi terméke.
[15] Lásd bővebben *A művészet szerepe a fejlesztésben* című résznél.

III. rész:
A fejlesztés eszközei

Alapvető munkamódjaink

Munkamódunkat a következő sajátosságok jellemezték: a résztvevők tudására építő tanulás, csoportorientált folyamat, az itt-és-mostban való munka, a többszintű folyamat („*könyvtárrendszer*"), az élményszintű, cselekvésorientált, tapasztalati tanulás, a kezdeményező-újító tanulás, az egyéni, a csoport- és a közösségi szinten történő párhuzamos munka, több csoportvezető együttműködése, a művészetek használata a fejlesztésben, a modellezés, valamint az integrálás.

1. ***Csoportorientált folyamat***: amikor a *csoport belső erőforrásaira* építünk, a vezető ennek felszínre hozatalát segíti, majd hátrébb lép, és teret ad. Tehát a jelenlevők tudását aktivizáljuk, abból indulunk ki, arra építjük a tanulást.

   A képzési folyamatba becsatornázzuk a csoporttagok meglévő készségeit is. Például az első tréningnap szociometriás gyakorlatait egy olyan résztvevő vezette, aki maga is trénerként dolgozik. Az utolsó képzési alkalommal pedig a kerettartó szerepet már a résztvevők vitték.

   2. Az ***itt-és-mosttal való munká***ban a trénerek a csoportban megjelenő folyamatokat, interakciókat képesek becsatornázni a fejlesztési folyamatba. Alapvető munkamódunk részét képezte tehát az a megközelítés, hogy mindig a folyamatban épp felmerülő helyzetet használtuk fejlesztési alapanyagként. Abból kiindulva, hogy minden megnyilvánulás képes támogatni az adott képzés célját, nincs szükség előre gyártott konzervekre (például kész, bármikor bevethető játékokra), mert a csoportfolyamat kitermeli az alapanyagot, ami beépíthető a tanulási folyamatba.

   Az alábbi példában arra nézhetünk rá közelebbről, hogy egy késés hogyan használható fel tanulási alapanyagként, hányféle hozadékkal bírt, hogy a trénerek nem hagyták figyelmen kívül a párhuzamos folyamatok működtetését a csoportban.

Az éppen aktuális házigazda szervezet témájával való munkát hamarosan megszakítja az egyik szünetről késve érkező résztvevő „zizegése", aki egy másik késő üzenetét adja át súgva egy másik résztvevőnek.

A folyamat megállításával lehetőség nyílt arra, hogy a szereptudatosságról tanuljunk (hogyan kerülünk szerepbe, hogyan rángatnak bennünket a ránk ragadt, tudatosan fel nem vett szerepeink), használtuk a playback-színház eszközét az érzések visszajátszására, a résztvevők pedig visszajelzésekkel tudtak kapcsolódni a témagazdához, megfogalmazva, hogy miért volt számukra hasznos a folyamat megállítása.

Az egyik résztvevő azt jelezte vissza, hogy őt is megkérte szünetben ugyanaz a késő résztvevő, hogy szóljon a többieknek, hogy késik, de ő nem szólt, ettől frusztráltnak érezte magát a munka közben, és amikor lehetőség adódott rá, hogy eljátszhatja a másik résztvevő szerepét, azzal teljesen tudott azonosulni. „A komfortzónám maximális elhagyása volt az, hogy én az első nap playback-színházzal próbálkozzak, de a frusztráció annyira nagy volt bennem, hogy muszáj volt Zs-t eljátszanom.:)" A témagazda reflexiója: „Arra jöttem rá menet közben, hogy ami az én zizegéskeltésem volt, az a csoportnak is egy nagy tanulási lehetőséget kínált, illetve a playback játéktól sokat kaptam."

Mi történt itt, és hogyan használható fel ez a példa más esetekben, illetve hogyan szólt az együttműködés fejlesztéséről mindez?

Az együttműködés egyik fontos tényezője, hogy közösen figyeljünk egy harmadik dologra. Most épp a házigazda szervezet témájával való munka volt a csoport fókuszában. Ebben a folyamatban jelent meg egy másik dinamikai szál, amelynek a jelentőségét nem kérdőjelezték meg a trénerek (ha valaki cselekszik, annak valószínűleg jelentősége és oka van). Vagyis nem döntötték el, hogy ez most jó vagy rossz, kevés vagy sok, hanem arra törekedtek, hogy megértsék, hogy kapcsolatba kerüljenek vele, s azt segítették, hogy a csoport ugyanúgy tudjon ehhez kapcsolódni, és közösen tudjanak figyelni erre a harmadik dologra. (Hogy épp mi ez a harmadik dolog, az együttműködési kultúra fejlesztése szempontjából kevésbé lényeges.)

Fontos elem volt mindebben, hogy a történéseknek mindig van egy érzelmi töltete, jelen esetben is volt, és ha ez felszínre tud kerülni, a történés élményszintje a csoportot egy

magasabb szintű együttműködésben képes továbbvinni. Ez történt az érzések megosztása és visszajátszása során a playback-színház segítségével.

A „zizegésben” érintett résztvevő arra kérdezett rá, hogy egy más emberekkel való folyamatban miért érdekelné a többieket egyetlen ember marginális szempontja – vagyis hogyan lehet behozni egy harmadik szempontot úgy, hogy az a csoport együttműködését növelje?

Donáth Attila válasza azzal kapcsolatban, hogy itt hogyan történt mindez: *„Ezt úgy segítettük, hogy motiválttá tettünk mindenkit, három szinten:*

1. *folyamatosan növekedtek az adott szerephez tartozó felelősségek,*
2. *megtörtént csoportszinten a legitimáció,*
3. *illetve mindig az érintettek voltak helyzetbe hozva, és nem a vezetők: folyamatosan te döntöttél, folyamatosan te kértél, folyamatosan rólad volt szó – és mindenki ehhez tudott kapcsolódni.”*

3. ***Többszintű folyamat*** („könyvtárak” és „alkönyvtárak”): az itt-és-mostban való munkafolyamat, ahogy a fenti példában is látszik, nem lineáris, hanem a megjelenő impulzusok, helyzetek új „alkönyvtárakat” nyithatnak (folyamat a folyamatban), akár 3-4 szintig. (*Dolgozunk a számítógépen, jön egy levél, megállítjuk a munkát, kattintunk, és kinyitjuk a levelet.)* Ezáltal több párhuzamos, egymásba illeszkedő folyamat van egyszerre nyitva.

   A többszintű folyamat *(„könyvtárrendszer*”) követését, megértését a reflexiók és a folyamatelemzések segítették.

4. ***Cselekvésorientált munka:*** nagyon sok dramatikus elemet használtunk: megmozdultunk, felálltunk, térben megjelenítettünk folyamatokat, visszajátszottunk érzéseket.

5. ***Tapasztalati tanulás:*** cselekvés során tapasztaltunk, majd a tapasztalatokat utólag tudatosítottuk. Minden egyes blokkban kihangosítottuk a cselekvésben megélt élményeket, majd a szakirodalmi, elméleti tudás kihangosítása zárta a blokkot. A kognitív rész tehát a cselekvés után következett, az információ beépülése a saját tapasztalaton alapulva rögzült.

6. ***Kezdeményező-újító tanulás***:[16] a résztvevői proaktivitás valamilyen innovációhoz vezet, és ennek tudatosítása a tanulás. Kezdeményezők akkor vagyunk, amikor valamit tisztázni akarunk. A kezdeményezés következtében mindig valamit újra átgondolunk, tehát valami új jelenik meg: innováció történik – és jó, hogyha ezt átfordítjuk tanulásba, tudatosításba.

7. ***Egyéni, csoport- és közösségi szinten dolgoztunk*** párhuzamosan. Az egyén a csoport része, a csoport pedig egy közösségé (jelen tréningen résztvevő csoportok valamilyen segítő közösség részei). A három egymásba illeszkedő rendszerszint mindegyike megjelent a képzés során a következő formában:

   Minden egyes blokk után kihangosítottuk a szubjektív megéléseket, élményeket (egyéni szint), aminek kapcsán lehetőség nyílt arra, hogy az egyéni szintről csoportszintre, majd közösségi szintre lépjünk. Az egyéni megosztások csoportszintű kérdéseket, felvetések generáltak, majd ezek a kérdések szintet lépve arra vonatkoztak, hogy az adott csoport hogyan tudja az itt megtapasztaltakat hasznosítva a saját közössége visszajelző kultúráját fejleszteni (közösségi szint).

8. ***Több csoportvezető együttműködése:*** munkamódunk részét képezte, hogy sokat dolgoztunk egyéni igények mentén szerveződő kiscsoportokban, majd a tanultakat, megtapasztalt élményeket nagycsoportban integráltuk. Ez több csoportvezető jelenlétét és együttműködését igényelte.

9. ***Művészi elemek használata:*** hangsúlyosan voltak jelen a képzésen az improvizációs színházi elemek, a grafikus megjelenítés, a zene és a vers (haiku), ezek segítették a folyamatot a kognitív-érzelmi egyensúly megteremtésében és a kreatív önkifejezési paletta bővítésében.[17] Sokat dolgoztunk alkotói kiscsoportokban, majd az ezekben született tapasztalatokat, élményeket integráltuk egy *közös alkotó performansz*ban.

10. ***Modellezés:*** a trénerek mintát adtak az együttműködésre, feedbackes kommunikációra, transzparenciára stb.

    Példa a transzparens egyeztetés modellezésére: a stáb tagja arról konzultáltak akvárium helyzetben (belső körben ülve, hangosan) a tréning első órája után, hogy a jegyzetelés és a videófelvételek szempontjából van-e szükség bármilyen módosításra a folyamatban.

[16] Donáth Attila KÚT modellje alapján.
[17] Lásd bővebben a IV., A művészet használata a fejlesztésben c. részben.

11. ***Integrálás***: a bármilyen okból később érkezők bevonása a korábban történtekbe (verbálisan, dramatikusan vagy a playback-színház segítségével). Az egyik ilyen folyamat során a résztvevők által megfogalmazott következtetések így hangzottak:
„Az integráció lényege, hogy ne szakadjon szét a csapat."
„Amit most gyakorolunk, a szervezet életében tudjuk majd hasznosítani."
„Az információhiány elakadáshoz vezethet, így az integrálás konfliktusmegelőzésként is értelmezhető."
„Fontos, hogy ne csak kognitív, hanem érzelmi szinten is megtörténjen az integrálás."

Szemléletbeli elemek

– ***Proaktivitás:*** fejezd ki az igényedet, „tégy magadért". Azzal együtt, hogy a folyamat része vagy, egyúttal az alakítója is. Ennek érdekében folyamatosan légy kapcsolatban magaddal: milyen igényeid jelennek meg? Hogyan tudod ezeket képviselni, hogyan tudsz tenni magadért?

Minden alkalommal számos képzőművészeti alkotás készült, a résztvevők pedig szabadon kiválaszthatták ezek közül azokat, amelyeket szerettek volna hazavinni – mert például az ő történetmesélésük alatt készült vagy más módon kapcsolódott a saját folyamatukhoz. Az alábbiakban azokat a kultúrközegünkből származó romboló mondatokat térképeztük fel, amelyek megakadályoznak bennünket abban, hogy kezdeményezők legyünk, és képviseljük az igényünket.

Donáth Attila arról beszélt, hogy az, hogy képviseljük magunkat, teszünk a saját igényünk érdekében, munkát, befektetett energiát igényel a részünkről, és könnyebb ezt a lépést elengedni. Az egyik résztvevő, Sz. erre jelzi, hogy ő szeretne most tenni magáért, és kiválasztani egy alkotást: „Amit most mondtál, Attila, nagyon mellbevágott, mert van egy olyan élményem, hogy ami szép, ahhoz nem szabad hozzányúlni… Ami fent van a polcon, én ahhoz nem nyúlhatok." Ennek kapcsán elkezdtük összegyűjteni az ehhez hasonló romboló üzeneteket:

- *„Nem érdemlem meg, nekem ez nem jár."*
- *„Túl kevés vagyok hozzá."*
- *„Mit szólnak hozzá, ha a legszebbet veszem el?"*

- *„Ha más is ezt csinálná, mi maradna itt?”*
- *„Megakasztom a folyamatot, elveszem az időt a lényeges dolgok elől.”*

Lényeges tudnunk, hogy ezeket a romboló tiltásokat, korlátozásokat hogyan adjuk tovább személyes és szakmai szerepeinkben egyaránt, s mit tehetünk annak érdekében, hogy ez megváltozzon.

- ***Egyéni motivációkon keresztüli szerepbe lépés***: a szerepbe kerülések minden esetben az egyéni motivációkon keresztül történtek. Például a tréningalkalmak során többször dolgoztunk kiscsoportokban különböző művészi elemekkel. Az instrukció így hangzott: „*Akikre a tegnap leginkább a zene hatott, Dávid köré csoportosuljanak, akiket megmozgatott a grafika, Déneshez kapcsolódjanak, akik vágynak a fizikai mozgásra, Danival fognak mozgástechnikákkal dolgozni, akiket a playback-színházi alaptechnikák érdekelnek, Beánál gyülekezzenek!”*
- ***Szerep- és céltudatosság***: milyen céllal és milyen szerepben nyilvánulunk meg? Adekvátan viszünk egy szerepet vagy konfliktusosan, esetleg alul- vagy túlfejlett módon? A fenti „zizegéses” példához[18] kapcsolódóan Donáth Attila így fogalmaz a szereptudatossággal kapcsolatban: *„Gondold végig, hogy amikor téged a szünetben megszólított D, és arra kért, hogy közvetítsd, hogy késik, milyen szerepbe csábított be? Amikor tisztában vagyunk azzal, hogy egy interakcióban milyen szereppel kínálnak meg, sokkal egyszerűbb eldöntenünk, hogy mihez kezdjünk az adott szereppel… Gondoljátok végig, hogy az elmúlt időszakban volt-e olyan szerepbe kerülésetek, amikor fogalmatok sem volt róla, hogy miért történik veletek az, ami történik.”*

  A tiszta szerepvitelt és céltudatosságot szolgálja a szerződéskötés is, ennek mindhárom szintje (jogi, szakmai és érzelmi szint).

  Résztvevői reflexiók a szerepekre:
  „Engem munkavállalóként hátráltat a munkámban, hogy a vezetőim több szerepben vannak, és az adott szerepükben nem tudják segíteni a munkámat, mivel épp más szerep viszi el a figyelmüket, idejüket.”
  „Nagyon fárasztó, de nagyon érdemes ezzel foglalkozni.”

[18] Lásd az I. Elméleti alapok visszajelzésről szóló részében leírt dőlt betűs példát.

„Lényeges ezzel dolgozni, csak ne ez töltse ki a teljes napunkat, mert közben kell vinni az életet is."

„Megerősödtem abban, amire amúgy is figyelek: hogy a szerepeimet tudatosan kezeljem, nemcsak magam miatt, hanem a kapcsolataim tisztán tartása és biztonsága miatt is."

- ***Feedbackes kommunikáció:*** az „azt gondolom, hogy ő azt gondolja" helyett visszakérdezni, pontosítani!

  A visszajelző kultúra részeként külön kiemeltük a tréningek során, hogy egyes szám első személyben reflektáljunk általánosítás helyett (pl. „Az ember úgy érzi, hogy…" helyett „Úgy érzem, hogy…")

- ***Transzparencia***: az átláthatóságot leggyakrabban akváriumhelyzetek segítségével valósítottuk meg, amelynek során a résztvevők egy csoportja hangosan egyeztetett egy belső körben, miközben a többiek ezt hallgatták a külső körben ülve, majd reflektáltak rá.

  Példák transzparens egyeztetésekre:

  - a szervezetek képviselői a csoport előtt egyeztettek arról, hogy melyikük mit gondol, hogyan menjen tovább a folyamat;
  - a házigazda szervezet témájával való munka során a szervezet transzparensen dolgozott, majd a többi szervezet erre sorban reflektált.

- ***Az együttműködés folyamatos modellezése*** a tréneri team által

- ***Humorelemek tudatos használata***

- ***Az újraszerződések lehetősége:*** Az életszerűség mentén folyamatosan megjelenhetnek újraszerződési igények. Az újraszerződések (vagyis a projekt keretein belüli mozgásterek újraértelmezése) a visszajelzéseken keresztül valósulhatnak meg, ezek minősége határozza meg, hogy a folyamatokban részt vevő egyének, csoportok, szervezetek konfliktusokat generálnak, vagy továbbfejlődnek. A visszajelzéseken keresztül van lehetőség a szerződések pontosítására, tisztítására, és lehetőség nyílik a minőségi továbblépésre.

Módszertani elemek

- Pszichodráma – például a belső hang technika használata két vezetői szerep (pl. egyesületvezető és társulatvezető) elkülönítésére
- Szociodráma – szociometria használata a folyamatelemzésben vagy az egyéni visszajelzésekben
- Drámapedagógiai elemek – pl. szituációs játékok
- Playback-színház – a képzés során a kiscsoportos és nagycsoportos munkákban (pl. tükrözéses gyakorlatok az egymásra hangolódás érdekében, érzések visszajátszása), valamint a záróelőadásban használtuk (amelynek során mindhárom képzési alkalommal külső meghívottak számára tartottunk egy-egy improvizációs színházi előadást, a multiplikáció részeként, ízelítőként a közös munkából)
- Fórumszínház – egy problémahelyzet megoldásában használtuk (lásd lennebb: flipchart-táblás helyzet)
- Egyéb művészi elemek: zene, grafika, vers, ének – folyamatosan jelen voltak a kiscsoportos munkákban
- Közös alkotói performansz/ művészetek párbeszéde: mindezen művészi elemek integrálása egy nagy közös improvizációs alkotásban – mindhárom képzési alkalom során ez képezte a folyamat csúcspontját
- Akvárium technika: a transzparens egyeztetést tette lehetővé az, hogy míg a belső kör hangosan egyeztetett, addig a külső kör ezt hallgatta, majd később reflektált rá (mindenki a saját szerepén keresztül)
- Vizuális jegyzetelés – folyamatelemzés, elméleti tudás
- Flashmob elemek
- Council – az egyik házigazda szervezet témájával való munka során
- Egyéni munka az „érzelmi könyvtárak" becsomagolásához, az „*átzsilipeléshez*":

  Egy képzési alkalom negyedik napján délelőtt többen jelezték, hogy megjelent bennük egy érzelmi fáradság, s nem tudnak már több élményt befogadni. Javaslat: egy óra séta kint, mindenki a szabadban merítsen abból, amire szüksége van – igény szerint egyedül, párban vagy kis csoportokban. Ennek célja az volt, hogy – ahogyan az intellektuális

könyvtárakat mindig visszacsomagoltuk –, az emocionális könyvtárakat is legyen lehetőség visszacsomagolni.

Mit értünk pontosan az érzelmi könyvtárak becsomagolásán?

A visszajelzésekből az derült ki, hogy a csoport egy nagyon befelé, egymás felé fordult és emelkedett állapotban van, amely olyan, mint egy védett burok, s amelyből, ha a folyamat végeztével kilépnek a résztvevők, sérülékennyé válhatnak. Ezért fontos időt szánni arra a tréning végén, hogy ki-ki „átzsilipelhesse" magát a hétköznapokba. Mert kellemes lehet, ha még pár napig „fél méterrel a föld fölött jár" valaki, de akár veszélyes is, annak függvényében, hogy kire mi vár a következő napokban.

Az alábbiakban egy feszültségekkel teli helyzet kezelését mutatjuk be, amelyben számos elem (módszer, szemléletbeli megközelítés, technika) megjelent a fent felsoroltak közül.

*Minden képzési alkalom elején a keretekkel indítottunk: az új helyszínnel, a nap időkereteivel kapcsolatos információ megosztásokkal. Az egyik helyszínen a tér szűkössége folytán többen hangosítottak ki igényt (**proaktivitás**) a térhasználattal kapcsolatban (a kamerahasználat szempontjai, a flipchart tábla hiánya, hol legyen a grafikus asztala?), illetve a projektvezető megfogalmazta az adminisztratív teendőkkel kapcsolatos igényeit. Donáth Attila arra kérte mindazokat, akik igényt hangosítottak ki, hogy egyeztessenek egymással a következő 15 percben a belső körben, hangosan (**transzparencia, együttműködés**). A folyamat célja az volt, hogy mindenki legyen tisztában a saját igényével, ezt fogalmazza is meg, majd az igényt megfogalmazók egyeztessenek úgy, hogy mindenkinek legyen lehetősége elmondani a saját megoldásjavaslatát, figyelembe véve a körülményeket. A külső körből szereptudatos reflexiókat kértek a trénerek: Ki mit értett ebből a saját szerepén keresztül? (**visszajelzés, szereptudatosság).***

*Amikor a belső, egyeztető körben megszületett egy megoldás, elkezdték megszervezni a tréningtér berendezését, amelyben mindenki részt vett **(együttműködés)**. Berendezték a színpadot is, s ki is próbálták Somogyi Beával együtt, ehhez előbb egyéni igények mentén megtörténtek a szerepfelvételek: ki szeretne színész illetve zenész lenni? (**egyéni motivációk** mint driveok)*

Közben az egyik résztvevő jelezte, hogy szeretné, ha haladnának végre – ennek kapcsán elindult vele egy playback-színházi interjú: milyen érzés van most benne? Majd megtörtént a

*kihangosított érzések visszajátszása (**résztvevői igény becsatornázása a folyamatba, reagálás az itt-és-mostban, playback-színház)**.*

*Tovább folytatódott a szűk térrel kapcsolatos frusztrációkkal való **érzelmi munka**. Donáth Attila arra kérte az egyik résztvevőt, hogy végezze el a nap eddigi **folyamatának elemzését** a saját szubjektív benyomásai mentén: egy idővonalon végigsétálva álljon meg egy-egy számára lényeges állomásnál, és hangosítsa ki a megélését. A következő állomások születtek:*

- *Első benyomások: az idevezető úton végig esik, illetve milyen hideg van itt!*
- *Öröm, hogy ismerős arcokkal találkozik*
- *A terem kis méretéből adódó frusztráció*
- *A különböző igények jelzése, az egyeztetés és ennek fontossága*
- *B. jelzése, hogy haladjunk már! – amivel tud azonosulni*

*Majd annak kapcsán, hogy a többi résztvevő mely állomásokhoz tudott kapcsolódni, 5 kiscsoport alakult ki. Kiscsoportos beszélgetések, ventillációk, érzések kihangosítása következett, minden csoport egy közös élményt összegzett a végén, amit **playback-játékokban** néztünk meg: a csoportok egyenként bemutatták a közös élményüket (Somogyi Bea vezette a folyamatot).*

*Végre megérkezett a megrendelt flipchart tábla, amelyről kiderül, hogy valójában egy whiteboard tábla. Ezután elindult annak a **megoldáskeresése**, hogy hogyan lehet egy whiteboard táblára flipchart papírt rögzíteni.*

*A továbbiakban fórumszínházzal modelleztünk egy potenciális konfliktust. Somogyi Bea beszélt a **fórumszínház**ról, mint közösségi színházi formáról: hol, hogyan, mire használják a műfajt? Majd elindult egy közös ötletelés arról, hogy hogyan lehet papírt rögzíteni a rendelkezésre álló táblán. A fórumszínház elemeit használva, bárkinek volt ötlete, megoldási javaslata, kihangosította, majd ki rögtön is próbálta. Ezekből a javaslatokból és próbálkozásokból született meg egy összetett megoldás: a papírok bombabiztosan rögzültek immár a (mindegy-is-milyen) táblán.*

***Tudatosítás**sal folytattuk**:** páros beszélgetések indultak a problémahelyzetek és konfliktushelyzetek megelőzéséről és megoldásáról, majd egy nagykörös gyors megosztás következett.*
Néhány példa ezek közül:

- *megosztom az érzéseimet,*
- *nyitottá teszem magam,*
- *láttatás,*
- *elfogadás,*
- *alkalmazkodás,*
- *a saját szerepem tisztázása,*
- *a visszajelzés konfliktusmegelőzési eszköz lehet* stb.

Miért választották a trénerek ezt a problémakezelési módot?

A frusztrációkkal teli kezdés után a megérkezett a flipchart tábláról is kiderült, hogy ebben a formában használhatatlan. Ahelyett, hogy a bejáratott működésmódjaink mentén bűnbakot kerestünk volna (bűnbakot mindig lehet találni), vagy Rózsa Danira bíztuk volna, hogy oldja meg valahogyan a szünetben (Rózsa Dani egyik feladata volt az elméleti pillérek írásbeli rögzítése a táblán), megengedtük magunknak, hogy meghalljuk egymást, teret adjunk egymás kreativitásának, ajánlatának. Vagyis közösen dolgoztunk a helyzet megoldásán, és közben kiemelt időt és teret szántunk az érzelmekkel való munkára is (lásd szubjektív folyamatelemzés, kapcsolódás az egyes állomásokhoz, kiscsoportos munka, playback-visszajátszások).

IV. rész:
A művészet használata a fejlesztésben

A tréningeken, mint láttuk, nem csak kognitív szinten dolgoztunk, hanem akcióval is, amelybe olyan művészi elemeket illesztettünk, mint a playback improvizációs színház, a haiku és a grafika – s ezeken keresztül megjelenítettük a csoportban zajló folyamatok érzelmi oldalát is.

A művészetek erőteljesebben hatnak az érzelmekre, mint a kognitív síkra, és számos szerepet töltenek be a képzési-fejlesztési folyamatokban:

- Segítik a tudatosítást.
- Tágítják a folyamatban résztvevők asszociációs mezejét.
- Teret biztosítanak az egyén illetve a csoport kreatív megnyilvánulásainak, támogatják az alkotó erő mozgósítását és a motivációt.
- Csoportos formában fejlesztik az együttműködést.
- A fejlesztő folyamatokban segítik a kongnitív-érzelmi egyensúly megteremtését.
- Használhatók visszajelzési eszközként.
- Lehetővé teszik az egymáshoz kapcsolódást.
- Fontos szerepet töltenek be az örömteliségben.

A művészi, alkotó folyamatokban a spontaneitás és a fegyelem paradoxona jelenik meg. A spontaneitás egyik működtető eleme a fegyelem, e mögött koncepció, tudatosság van. A spontaneitás működtetése a kreatív alázaton keresztül történik. Megteremtjük a keretet, a fegyelmet, ez ad egy biztonságot, majd hagyjuk szabadon áramolni a témákat, és így jön létre a kreatív folyamat.

A továbbiakban a playback-színház, a képzőművészet, valamint a versek szerepét mutatjuk be, majd azt, hogyan kapcsolódnak ezek össze az alkotó performanszokban.

A playback-színház a fejlesztési folyamatban

A playback improvizációs színházról már volt szó a visszajelzés formáinál (II. rész). Rózsa Dani így fogalmazott a műfajjal kapcsolatban: *„Ha van egy élményünk, és azt megosztjuk egymással, ez történhet verbálisan, de meg lehet mozdulattal, mimikával is jeleníteni. Szoktuk is alkalmazni ezt egyébként a mindennapokban, hogy így reagálunk egymás élményére, vagy így*

egészítjük ki a saját élményünk elmondását. Ez már playback: ami benned van, azt hagyod kifejeződni a testeden, arcodon keresztül, s tehetsz hozzá hangot is."

A playback-színház amellett, hogy egy párbeszédforma, amely lehetőséget terem arra, hogy találkozzunk – lássunk, látszódjunk és láttassunk – nagyszerűen alkalmas az érzések láttatására, visszatükrözésére. Minden olyan esetben, amikor az érzelmek erőteljesen befolyásolják azt, hogy valaki egy adott helyzetben tud-e figyelni, fontos megállni. A playback-színház pedig jó eszköz arra, hogy megálljunk, lelassítsunk, és valamit felnagyítsunk, főleg, ha ezek személyes érzések és megélések. Egy sokkal gazdagabb kapcsolódási lehetőséget biztosít a többieknek is, mint ha csak elmondja az érintett, hogy hogyan érzi magát, a többiek pedig ezt nemcsak meghallgatják, hanem vissza is tükrözik számára.

Miért lényeges, hogy az érzéseknek legyen tere? Somogyi Bea megfogalmazása szerint: *„Amíg élünk, folyamatosan vannak érzéseink – akár tudunk róluk, akár nem. Ha kihangosítjuk őket, akkor lehet velük bánni, és fel tudjuk használni őket annak érdekében, hogy fejlődjünk."*

Az alkotó tér berendezése

A képzés során hangsúlyt fektettünk a tudatos térhasználatra, amelynek során a rendelkezésre álló térben a következő részeket tudatosítottuk: van egy *tréningtér,* ahol a nagycsoportos és a kiscsoportos munkák folynak.

Ettől elkülönül a *playback-színházi tér*: a színpad (székek a színészek számára, színes kendők), a zenész helye, a játékmester és a mesélő széke. A színpadon belül is megkülönböztetünk egy semleges, várakozó teret (*technikai tér)* és egy *alkotó teret (kreatív tér)*.

Az egyik képzési alkalommal többek közt arról beszéltünk, hogy az egyén hogyan kapcsolódik egy szervezethez. Ennek során a playback-színház analógiáját használtuk arra, hogy szemléltessük az egyén szervezethez való tartozását, illetve az „átzsilipelést" (vagyis az egyik állapotból a másikba való átmenetet, a szerepváltást) lehetővé tevő *köztes tér (technikai tér)* jelentőségét.

A technikai térben a színészek várják a mesélő élménymegosztását, történetét, és ez a készenléti állapot az, ami segíti őket a fókuszált figyelmi állapot létrehozásában. Ezután elindul a játékmester interjúja a mesélővel, miközben a színészek ezt a színpadon lévő székeken ülve

hallgatják – ez a történet befogadásának fázisa. Majd a játékmester jelzi, hogy álljanak fel – a befogadásból, hallgatásból kezdenek átzsilipelni az akció fázisába, de még nem indul el a játék. Somogyi Bea: „Miközben állok, hagyom, hogy hasson rám, ahogyan a játékmester összefoglalja a megosztott élményt vagy történetet, hagyom, hogy elkezdjen áramlani bennem mindaz, amit hallottam." Majd a játékmester részéről elhangzik, hogy „Lássuk, halljuk!", és ekkor a színészek kilépnek a kreatív térbe, és elindul az egymáshoz kapcsolódáson keresztüli improvizáció, azaz a playback-játék.

Mindezt modelleztük is, majd következett a tudatosítás.

Hogyan van mindez kapcsolatban az egyén szervezethez való kapcsolódásával?

Három dolgot érdemes átgondolnunk, tudatosítanunk ezzel kapcsolatban:

1. Először is azt, hogy az egyéni szerződésünk jogi, szakmai és érzelmi szintjei számunkra biztonságot, szabadságot nyújtanak a szervezeti szerepünkben – vagy beszorítanak, megterhelnek, kiszolgáltatnak, frusztrálnak?
2. Másrészt arra is jó rálátni, hogy létezik-e technikai tér a munkánk kapcsán, azaz egy olyan hely és állapot, ahol a felkészülés történik, majd ahol egy készenléti állapotban várakozhatunk a cselekvésre, úgy, hogy közben ez a folyamat is legitim módon a munkánk része? Donáth Attila: *„Amikor leszállok a buszról, vonatról, és belépek a munkahelyemre, ebben történik egy megállás, van egy ún. köztes tér, állapot, amelyen át egyik élethelyzetből egy másik élethelyzetbe tudok lépni (ami segít ráhangolódni, felkészülni, „átzsilipelni"), vagy csak „bezuhanok" egyik állapotból, szerepből a másikba?"* A kérdés, hogy tisztában vagyunk-e a köztes állapot jelentőségével?
3. Továbbá azt is érdemes átgondolnunk, hogy ahol cselekszünk, az egy kreatív tér, ahol alkothatunk, tudva, hogy a mögöttünk álló szervezet (a playback-színházi analógiában maga a színpad) biztonságot, bizalmat vált ki belőlünk? Összhangot, harmóniát ad? Rátámaszkodhatunk és megtart? Hogy vagyunk a munkatársakkal, akikkel együtt dolgozunk, akiknek szolgáltatunk, vagy akikkel bármilyen interakcióban vagyunk? Kölcsönösség jellemzi ezt a viszonyt? Számíthatunk arra, hogy egymás ajánlataira fogadókészség van – ahogyan a playback-színházi játék során a megajánlott mozdulatokra, helyzetekre a többiek fogadókészen reagálnak, képesek ahhoz

kapcsolódni, mert van bennük egy alapnyitottság? És az alkotó cselekvésünkre van-e visszajelzés, ünneplés, taps, jutalom? Majd hátralépve van lehetőségünk megpihenni? Van ennek helye a folyamatban?

Milyen típusú folyamatokban használtunk playback-színházi módszereket?

A playback-színház eszközét több különböző formában és céllal használtuk a képzési folyamatban:

- minden olyan helyzetben, ahol a folyamat érdekében szükséges volt érzelmekkel dolgozni (például a korábban már említett feszültséggel teli helyzetben),
- visszajelző eszközként, érzések, megélések visszajelzésére,
- egy-egy folyamatrész vagy egy-egy résztvevő integrálása céljából,
- a kiscsoportos alkotómunkában,
- a több művészeti ágat összehangoló közös performanszokban,
- a záró előadásokban és a multiplikációs eseményekben, ahol a projektben részt vevő szervezetek körüli közösségeket is bevontuk a fejlesztési folyamatba.

A bemelegítés szerepéről

Minden alkalommal, amikor akár csoportszinten, akár szervezeti szinten dolgozunk, fontos figyelnünk – a kapcsolódások és az együttműködés elősegítése érdekében – a bemelegítésre.

A tréning során sokszor dolgoztunk kiscsoportokban, amelyek minden esetben az egyéni igények, motivációk alapján jöttek létre. A kiscsoportos munkákban különböző modalitásokon (auditív, vizuális, kinesztetikus) keresztül történt az egymásra és az alkotó munkára való ráhangolódás.

Mi volt itt a ráhangolódás, bemelegítés szerepe? A tudatos testi bemelegítés azért volt fontos, mert bármit is teszünk, a testünk által valósítjuk meg. Ahhoz, hogy playback-színészként meg tudjuk testesíteni a másik ember érzéseit a színpadon, egy olyan egyszerre laza és ugyanakkor kellően energizált fizikai állapotban kell lennünk, amely lehetővé teszi, hogy önmagunkhoz és másokhoz is tudjunk kapcsolódni. A zenével dolgozó kiscsoport számára fontos volt a hallás

bemelegítése, az auditív állapotba kerülés, a képzőművészettel dolgozók számára pedig a színek, formák, fényt-árnyék tudatosítása.

Egy másik alkalommal két kiscsoportban dolgoztak a következő bemelegítő gyakorlatokkal:
A két csoport egy-egy kört alkotott, és tükrözéses gyakorlatokkal indítottak.

- Mutasd be a neved mozdulattal, hanggal, testtartással – majd a többiek kórusban visszatükrözték.
- Keress szemkontaktust valakivel, s amint ez megvan, cseréljetek helyet egymással. (Somogyi Bea*: „Keresd a tekinteteket, és legyél kíváncsi arra, hogy kivel találkozol.")* Utána visszajelzés történt a gyakorlatra: milyen jeleket adtál, kaptál, hogyan jeleztétek egymásnak, hogy megtörtént a találkozás, megvan a pár? (a szemkontaktus felvételével, fejbiccentéssel, mosollyal stb.)
- Számold ki, hogy ki áll a körben pont szemben veled, és kezdjétek el egymást tükrözni. Rózsa Dani: *„A tükörjátékban egyszerre mozogtok. Az a cél, hogy alakítsatok ki egy olyan mozgást, amelyik mindkettőtöknek jó. Játsszatok a közelséggel, távolsággal, használjátok jól a teret, és fedezzétek fel, hogyan jó együtt mozogni – anélkül, hogy tudnád, hogy követsz-e vagy vezetsz."* Visszajelzésként a gyakorlatra a párok átbeszélték, hogy mi történt, milyen volt követni, vezetni, majd csoportszintű tapasztalat megosztással folytatódott a folyamat.
- Majd ez volt a feladat: *„Gondold végig a napodat, és hangosíts ki ebből egy olyan érzést, amit szívesen élnél újra. Nem egy folyamatot kell eljátszani pantomimmel, hanem egy érzést vagy hangulatot bemutatni. A körben előrelépsz, megmutatod ezt az érzést, hátralépsz, majd mindannyian megmutatjuk ugyanazt egyszerre."*

A mintegy félórás bemelegítés, egymásra hangolódás után a két kiscsoport egy-egy félkörben állt egymással szemben, és az volt a feladatuk, hogy együtt mozdulva cseréljenek helyet. A vállak érintkeztek, a csoportok egységként mozogtak, és úgy oldották meg a feladatot mindenféle előzetes egyeztetés, megbeszélés nélkül, hogy egymás mozgását követve, tükrözve, a perifériás látásukat használva, időnként pár pillanatra meg-megállva, illetve különböző mozgásmotívumokat váltogatva átfordultak a körben egymás helyére. Mindez a korábbi egymásra hangolódást segítő rész nélkül nem jött volna létre.

A playback-színházi előadások a képzési folyamatban

Minden képzési alkalom során tartottunk egy playback-színházi előadást, ahova a résztvevők ismerőseiket hívták meg. Az előadások a közös munka láttatását, a multiplikációt szolgálták.

Az előadásra való felkészülés a következő folyamatokon keresztül történt:
Berendeztük a teret: a színpadot, a nézőteret, a képzőművészeti alkotások terét, az előadás alatt készült képzőművészeti alkotások kiállító terét. A szerepbe lépések most is egyéni igényeken keresztül történtek (*Ki az, aki motivált playback-színészi illetve zenészi szerepre*?) A ráhangolódás és a próbafolyamat saját történeteken keresztül történt, amikor egymás élményeit, hangulatait játszották vissza a résztvevők. Végül egy utolsó egymásra hangoló körként a játékmester így fogalmazott: *„Nézz körbe. Ahogy megy körbe a tekinteted, üdvözöld a társaidat, konstatáld, hogy együtt vagyunk, és együtt fogjuk csinálni ezt az előadást az elejétől a végéig: a többiek érzéseit, történeteit fogjuk visszajátszani."*

Majd elindult az egy-másfél órás színházi előadás. Érkeztek a meghívottak, a ráhangoló zene után a színészek bejöttek, és felmentek a színpadra. A játékmester röviden beszélt az előadás és a projekt kapcsolatáról, majd elindult az érzések, történetek megosztása és visszajátszása.

Az előadás alatt haikuk is születtek, a lejátszás után ezeket felolvasták.

Tablóval zártak a színészek, utána kifelé menet végigsétálva a kiállítótéren, az előadás közben készült alkotásokat lehetett megtekinteni. Az előadás után a nézőkkel közösen lehetőség volt nagy körben beszélgetni a műfajról, és visszajelzést adni a színészeknek, zenészeknek, játékmesternek.

A képzőművészet a fejlesztési folyamatban

A playback-színház mellett egy másik művészi elemként a képzőművészet mindvégig hangsúlyosan volt jelen a folyamatban. A nagycsoportos munkák alatt Maróti Dénes grafikusművész folyamatosan dolgozott, majd az elkészült munkák – mint a visszajelzés művészi eszközei – kiállításra kerültek, lehetett hozzájuk kapcsolódni, beszélgetni.

A későbbiekben (már az első tréningnap délutánjával kezdődően) elkezdtünk alkotói kiscsoportokban dolgozni, ezek egyike volt a grafikus megjelenítésekkel dolgozó kiscsoport.

Képzőművészeti alkotások a színházi előadások során is készültek, és az előadásokat tárlatvezetéssel és beszélgetéssel zártuk.

A négynapos képzési alkalmak végén az összes grafikát és egyéb alkotást a házigazda szervezet kapta ajándékba.

Versek a fejlesztési folyamatban

Mind a tréning, mind a záró színházi előadás alatt több vers, többek közt haiku is született. Ezek olyan sűrítmények voltak, amelyek a visszajelzés mellett tovább növelték az érzelmi bevonódást és az összekapcsolódást.

A tréning során szabadon, illetve az egyik alkotói kiscsoport munkája során születtek versek, amelyeket a folyamat ihletett meg.

Például a tiszta szerepvitelről szóló rész során született az alábbi vers:

Szerepet szerepre halmozunk,
hálásan hömpölyög halmazuk,
két szék között, fölött, alatt
rendszerre ébredő öntudat
keresi magát, egy szerepet,
kalapot váltó szeretet.

Ahányan vagyunk, annyian
főzzünk most azzal, ami van,
összefogásra edzeni
és tiszta lappal kezdeni –
vezetem magam, gyere, tesó,
ez itt gulyás lesz, ez meg lecsó.

(Rózsa Dániel)

Az egyik érzésmegosztás és visszajátszás ihlette ezt a verset:

Sziklából, kőből, kavicsból
Vagyok lázongó anyagból –
Nagy erő… mélyemből növek…

Megmozdulnak a nagy kövek.

A mozdulatlan is megmozdul,
Az ingathatatlan most felbolydul,
Délire vált át a moha,
Indul, mi nem volt még soha.

(Rózsa Dániel)

A kiscsoportos munkákban illetve a közös alkotó performanszokban születtek a következő versek:

Ami nekem jó,
Jó lesz-e nektek is?
Feszít-e mást a kérdés, ami
Áttöri korlátaimat?

(Bencze Ágnes)

Magam elől miért bújok,
ha
köztetek
nem
kell
rejtőzködnöm?

(SzendiTünde)

Villon mester tanítása

Herceg, egy hang sose szép vagy csúnya
Ahogy kapcsolódik vagy épp különáll
Az ad neki élt vagy életet.

(Bencze Ágnes)

Egy vers felolvasásával és a láthatóvá válással kapcsolatos nehézségről így adott visszajelzést az egyik résztvevő: *„Az volt az érdekes, hogy sokkal erősebb volt a vágy, hogy kimenjek és felolvassam, mint az a félelem, hogy… simán látszani fogok.”*

A színházi előadáson a lejátszások alatt haikuk születtek, majd minden játék után a szerzők ezeket felolvasták a jelenlévőknek.

„Ma együtt válunk
Színes masszává este
Arcaink vannak.”

(Pusztai Emese)

„Hó takarja el
Közös múltunk csendben áll
Hideg bronzba fagy.”

(Pusztai Emese)

„Páncélunk kopott,
Le is vethetnénk már
Izzadunk benne.”
(Rózsa Dániel)

„Most elengedlek
Helyed bennem üres lett
Szellőket őrzök.”
(Pusztai Emese)

Egyéb művészi formák

Egy rövid intermezzóként megjelent a folyamatban a tánc is. Donáth Attila arra kérte Rózsa Dánielt, hogy beszéljen a tangóról, mint a kapcsolódás magasiskolájáról. Dani: *„Ez egy olyan alternatív kommunikáció, ahol van egy keret, és ezen belül nem lépéseket tanulunk meg, hanem kapcsolódni egymáshoz és ezen keresztül mozgunk együtt.”*

Miközben beszélt róla, tangó bemutatót tartottak E.-vel. *„Van a tangóban egy ráhangolódás. Adok egy impulzust, és utána megvárom, hogy a másik reagáljon. Folyamatosan, minden pillanatban kommunikálunk egymással, nincsenek előre eldöntött lépések: improvizálunk.”*

Az alkotói kiscsoportok

Az első tréningalkalommal 4 kiscsoportban történt a playback-színházi előadásra való ráhangolódás, bemelegítés: playback-színházi technikák (Somogyi Bea), mozgáskultúra (Rózsa Dani), grafikák (Maróti Dénes), zene (Abonyi Dávid). Az instrukció így hangzott: *„Akikre a tegnap leginkább a zene hatott, Dávid köré csoportosuljanak, akiket megmozgatott a grafika, Déneshez kapcsolódjanak, akik vágynak a fizikai mozgásra, Danival fognak mozgástechnikákkal dolgozni, akiket a playback-színházi alaptechnikák érdekelnek, Beánál gyülekezzenek!”*

A nagycsoportba való visszatérés után a kiscsoportoknak volt lehetőségük megosztani valamit abból, ami számukra fontos volt a kiscsoportos munkában: pl. hangharang levezetése, „tányérok” a kézben – mozgásos gyakorlat, érzések visszatükrözése a teljes csoport által, szemekre helyezett összesúrolt tenyerek, majd körbenézés, hosszan, csendben.

A következő képzési alkalmakon már hangsúlyosabban voltak jelen az alkotói kiscsoportok, ezek között megjelent a verssel való munka is.

Az alkotói kiscsoportok az örömteliségről, az együttműködés és a visszajelzés gyakorlásáról, a kreatív alkotó munkáról szóltak.

Művészetek párbeszéde: közös alkotói performanszok

A kiscsoportos alkotó munkák integrálását, azaz a különböző művészetek közötti párbeszédet valósították meg azok a közös performanszok, amelyek a képzési alkalmak csúcspontját képezték.

Donáth Attila az alkotói kiscsoportokban való kreatív munka szerepéről: *„Mindannyian jöttök egy-egy szervezetből, és a saját belső igényeitek, szükségleteitek alapján bekerültetek egy-egy alkotói kiscsoportba. Ezek a kiscsoportok egy alkotói közösséget hoztak létre, ennek terméke a közös performansz. Tehát megtapasztaltátok, hogyan kerültetek be egy alkotói folyamatba a saját*

szükségleteitek, igényeitek mentén, s ezáltal milyen erőforrásitokat aktivizáltátok, s láthattátok, hogyan kerültek ezek az erőforrások a felszínre egy szabad alkotói folyamatban."

A művészetek közötti párbeszéd elindítását általában egy egyeztetés segítette a megvalósítás módjáról: hogyan lehetne összehozni a kép, a vers, a hang, a játék egymásra való felelgetését? A következő ötletek születtek: a képekre írnak újabb verseket, vagy a playback-játékra írnak verseket, vagy a képekre zene születik, a zenére mozgás, erre meg vers. Minden csoportból jöjjön egy-egy impulzus, amire reagál a többi. Abonyi Dávid fogja vezetni ezt a folyamatot. Instrukció: minden kiscsoport bemutatja az alkotását, a többiek kapcsolódnak hozzá hanggal, verssel, mozgással, képpel – új alkotással vagy olyannal, amit már létrehoztak.

Azonban később önállóvá, élővé, sodróvá vált a folyamat, egy elsöprő erejű élményt adva. A zene indított (gitárt és playback-színházi hangkeltő eszközöket használtak) → erre egymással párhuzamosan játszottak, írtak és festettek → majd Rózsa Dani folytatta versolvasással, miközben halkult a zene, lassult a játék, de folytatódott → L. felolvasott egy verset → B. letett eléje egy képet → elkezdtek zenélni → erre játszani kezdtek, a zenére játszottak, erősödött a zene és a tánc összhangja, majd elcsendesedett → E. felállt, verset olvasott → csend, vártak egy kicsit, majd megmozdult a zene → a színészek egy szoborral[19] reagáltak → mögéjük állt Rózsa Dani, felolvasott egy verset, közben halk zene kísérte → folytatódott a zene, a játék, majd halkult → L. verset olvasott a playback-szobor mellett, majd megismételte → újra felerősödött a zene, halkult a vers, majd halkult a zene, erősödött a vers, erősödött a zene → közben képeket helyeztek el a padlón, majd Maróti Dénesék papírlapokat tettek a színészek elé félkörben, a földön ülve kezdtek el dolgozni → ment a gitárzene, egymást követték a versek → egyre erősödött a flow, a szinergikus alkotás → a színészek egy papírlapot emeltek fel magasra, versek jöttek egymás után, verset énekeltek a zenészek → többszörös katarzis! Végül egy nagy közös tapssal zárult a művészetek párbeszéde.

Másnap reggeli reflexiók erre az élményre:

- *„Délelőtt volt egy hömpölygés, kerestük a helyünket, délután a közös alkotásban kinyílt minden, mint egy lepkebáb."*

[19] Az élő szobor egy playback-színházi alaptechnika.

- *„Eldöntöttem előre, hogy én most csak zenész leszek, de aztán berántott a fuksziaszínű papír látványa…”*
- *„Azt éltem meg, hogy benne vagyok a folyamatban!”*
- *„Általában* értem*, de most* láttam…”
- **„***fesztelen együttlét”*
- *„módosult tudatállapot”*
- *„Az atomjaim berezegtek.”*
- *„kvantumtangó”*
- *„Azt sem tudtam, mit csinálok, csak történt.”*
- *„Hatalmas erő volt együtt!”*

Összegzés

A projekt célja a visszajelző kultúra fejlesztése volt. Ennek érdekében folyamatosan működtettük a visszajelzést a közös munkára, az együttműködésünkre, a kapcsolatunkra, a szervezetbeli működésünkre, illetve további cél volt, hogy a résztvevő szervezetek és a hozzájuk tartozó közösségek visszajelző kultúrájára rálássunk, és azt fejlesszük.

Minden alkalommal *a házigazda szervezet témája volt a fókuszban*, a többi szervezet ezen keresztül dolgozott a saját témájával. Továbbá három szinttel dolgoztunk folyamatosan: *egyéni, szervezeti és közösségi szinttel* (az egyes szervezetekhez tartozó hálózatra vonatkozó szinttel).

A folyamat 3 dinamikusan ismétlődő eleme *a cselekvés,* az *elméleti rész és a visszatükrözés* volt. A tréning mint felnőtt tanulási forma, a résztvevők tudását aktivizálta, miközben cselekvésorientáltan dolgoztunk. Ezt követte a folyamat tudatosítása (folyamatelemzés), és a megélt élmények összekapcsolása az elméleti háttérrel: a történtekhez kapcsolódó elméleti modell bemutatása, flipchart táblán való megjelenítése. Végül pedig megtörténtek a művészi eszközökön keresztüli visszacsatolások, visszatükrözések, s ezáltal a teljes blokk integrációja.