

Takáts Péter

Sikeres együttlétek – hatékony konferenciák

A Szegeden 2007. március 2-án megrendezett
Waldorf Konferencián elhangzott előadás
teljes szövege

A Waldorf küldetés és a konferenciák

Amikor egy Waldorf közösségben az együttlétekről, a közös munkáról beszélünk, akkor nem szabad felednünk azt aényt, hogy egy Waldorf iskola nem csak azért jön létre, hogy abban gyermekeiknek egy korszerű emberképre alapozott oktatást, nevelést biztosítsunk. Ezek a közösségek egy másik feladatot is ellátnak, ugyanis lehetővé teszik, hogy az abban dolgozó és az azt fenntartó tanárok, szülők a maguk fejlődési útját is járhassák. Egy Waldorf közösség egyben egy szociális kísérlet is, kísérlet a jövő új szociális formáinak kialakítása érdekében. Ennek ismerete alapvetően szükséges ahhoz, hogy egy konferencia működését megbeszéljük, ill. meghatározzuk hatékony működésének feltételeit.

Mindannyian ismerjük a mai korban még nagyon erősen ható régi beidegződést, ami abban mutatkozik meg, hogy találkozásaink, együttléteink alkalmával társaink közül többen is a „megmondóember” szerepében tetszelegnek. Sokan vannak még közöttünk, akik úgy érzik, hogy ők tudják a helyes válaszokat a környezetükben vagy a közösségükben felmerült kérdésekre és ezt minden alkalommal meg is mondják. Nem veszik észre, hogy ezzel egy régi mintát követnek, egy a mai korban már nem korszerű viselkedést valósítanak meg. Ez a viselkedés abból a tradicionális szellemi megközelítésből fakad, amit a szellemtudományban „Hold-út”-nak neveznek. Ezen az úton ugyanis egy mindentudó guru feladata a tanítvány beavatása és a magasabb világokba való elvezetése, az általa ismert válaszok megadása. Ezen az úton a tanítvány nem kérdez, csak elfogadja azt, amit mesterétől kap, ez az út a válaszkultúra útja. A Hold-út tehát az egyéni beavatási út, egy tradicionális szellemi út, melyen egyedül kell haladni, és a nagy mesterek is ezt az utat követik, még a mai napig is. Ez egy olyan út amin viszont mindenki képes végigmenni, ezért bizonyára sokan közülünk is végigjárták és így bennünk él és hat a mai napig is annak összes emléke, lenyomata. Így van aztán, hogy olyan közösségekben is, melyek más céllal jönnek létre, más feladatot vállalnak fel, még számos társunk a Hold-út korszerűtlen megközelítésével él és dolgozik.

Azt tehát tudjuk, hogy a Waldorf közösségek egy szociális kísérlet színterei, egy olyan kísérleté, melyben a közösségek új formáját és a hatalom gyakorlásának új módszereit gyakorolják a közösség tagjai. Ezzel egy időben viszont az is egyértelmű lehet a számunkra, hogy a Hold-út mint megközelítés erre a feladatra nem alkalmas, a Waldorf közösségekben a közös munka és együttlétek célja és feladata egészen más kell legyen, mint egy társunk bölcsességének meghallgatása és utasításainak követése. Ha Rudolf Steiner több ezer előadását tanulmányozzuk, akkor három helyen találunk említést arról a másik lehetséges útról, mely a Waldorf jellegű, jövőt is formáló közösségek útja lehet, így például a Camphill közösségeké is. A GA 243-as előadássorozat három előadásában említi a „Szaturnusz-út”-at, persze nem mint a Hold-út ellentétét, vagy poláris párját, hanem mint egy alternatívát, amit a modern közösségek tagjainak járnia kell majd.

A Szaturnusz-út egy közös felfedező út, amin a közösségek tagjai együtt haladnak, amelynek célja a válaszok megkeresése, olyan együttes munka, mely az egyes tagok egyéni hozzájárulására, tapasztalataira és tudására épül. Egy ilyen úton haladó közösségben senki sem tudja a helyes választ, senki sem irányítja a másikat, senki sem mondja meg mit kell tenni. Itt az együttlétek arra irányulnak, hogy a közösség tagjai nehéz és aprólékos munkával, kutató, fejlesztő hozzáállással megkeressék a mindenki által helyesnek tartott válaszokat, kitűzzék a közösen lefogadható célokat. Ennek a hozzáállásnak van egy óriási előnye a Hold-úton megismertekkel szemben. Ezt a modern szóhasználatban szinergiának nevezik, (ez egy mozaikszó, az angol szintézis és az energia szavak összevonásából keletkezett szó), és azt akarja kifejezni, hogy bizonyos energiák egyesítése esetén az eredmény több mint az energiák egyszerű matematikai összege.

Ez vonatkozik a Szaturnusz-úton járó közösségekre is, ugyanis az egyes tagok képességeinek összekapcsolásából és egymásra hatásából egy olyan új dolog jöhet létre, ami korábban nem létezett. De ehhez a közösség tagjainak el kell fogadniuk azt, hogy ezen a bizonytalan, folyamatosan változó és biztonságot adó célok nélküli úton együtt haladnak, ahol csak kérdések vannak és válaszok egyelőre nincsenek. Ezt pedig azok a társaink, akik a Hold-út szokásaiban élnek és mentalitásukban még ezt a régi válaszkultúrát képviselik, sajnos csak nehezen vagy egyáltalán nem tudják elfogadni. Ők harcolnak ez ellen a megközelítés ellen, nem értik mit akarnak azok, akik előre meghatározott célok hiányában, számukra bizonytalan utakon járnak. Pedig Rudolf Steiner szerint ez a jövő formálásának útja, ez az az út, amin haladva az emberek a jövőt építhetik, a teljességet és a harmóniát életükben és közösségükben megvalósíthatják. Ez egy olyan út, ami teljes mértékben a közösségi hozzáállásra épül és azok, akik ezen járnak jól tudják, hogy amit elérnek annak az eredménye nem csak az övék, így aztán az kérdéseket nem öncélúan teszik fel, a jövőt nem a saját érdekükben keresik, kutatják, és az eredményeket azonnal az egész emberiség számára elérhetővé teszik.

Ahhoz azonban, hogy ez minden Waldorf közösségben megvalósulhasson együttléteink minőségének meg kell változnia, és a jövőben olyan módon kellene kialakítani, működtetni konferenciáinkat, hogy azok a Szaturnusz-út szinergiáját biztosítsák, és ne egy ember vagy csoport hatalmának gyakorlását támogassák, azaz a közösség tagjai ne a Hold-úton járó társaik válaszait hallgass, hanem valóban egy közös felfedező út lehessen minden konferencia.

Mi is a konferencia?

Ahhoz, hogy a konferenciák határfokát meg tudjuk javítani, szükség van annak felismerésére és megfogalmazására, mi is az hogy konferencia és mi történik egy konferencián. Persze itt nem arra gondolok, amit egy ilyen kérdésre a gyakorlott konferenciára járók válaszolnak, azaz „kilenc ember kölcsönösen rabolja egymás idejét”, vagy „egy valaki arról beszél, ami a másik nyolcat nem érdekli”. A kérdés a valóságtól és az eddig megismert tényektől elvonatkoztatva arról szól, hogy próbáljuk megnézni, milyen kép van egy konferencia mögött. Az így kapott válasz pedig remélhetőleg segíteni tud abban, hogy a problémákat megoldjuk.

Ha egy konferenciát a már ismert INPUT-OUTPUT rendszerként vizsgálunk, akkor érdekes megállapításokat tehetünk. Egy konferencián ugyanis INPUT-nak azt tekinthetjük, amit az azon résztvevő emberek magukkal visznek, azaz a gondolataikat, egyéni képességeiket, kreativitásukat. Pontosan ez az, ami egy konferencia számára *az életet, a mozgást* adja. Mindeni vett már részt olyan konferencián, ahol az egyik embernek a napirenddel kapcsolatban elmondott *gondolatai mozgásba hozták az*

egész közösséget, és az egyik gondolat követte a másikat. Ez a mozgás azonban az emberi gondolat egyik igen érdekes tulajdonságára is felhívja a figyelmet, illetve sokan bizonyára meg is tapasztalták. *Az emberi gondolkodás szétszóró hatású*, mert az emberek szívesen beszélnek mindenről, és igen gyorsan jutnak el olyan gondolatokhoz, melyeknek aztán az eredeti témához semmi közük. A többiek pedig az elhangzottakban felfedezett érdekes gondolatokra saját, ugyancsak érdekes gondolataikkal válaszolnak, s ezzel az konferencia témája már feledésbe is merült.

Vagyis az INPUT-ot, ami az *konferencia táplálékként is tekinthető*, az emberi gondolatokat a

- szétszóródás és
- az ebből fakadó erő és mozgás

jellemzi. Ez okozza az konferenciák legnagyobb problémáját és mellékesen megjegyezve: az emberi kommunikáció problémáit is. Ezért aztán, hogy az emberi találkozások valamennyire sikeresek legyenek, ennek a gondolati inputnak szüksége van egy FORMÁRA, valamilyen erőre, ami a szétszóródó emberi gondolatokat kordában tartja. Ez a szétszóródó gondolatokat rendezni képes forma pedig a célorientált viselkedés ill. az ehhez szükséges önmegtartóztatás és önfegyelem. Ezek képesek arra, hogy formát adjanak, a káoszt egy pólusra koncentrálják és a szétszóródó figyelmet a témához visszatereljék.

Ezt a formát, az konferencián résztvevők célorientált viselkedését kétféle módon lehet elérni:

1. Az konferencia vezetőjének rendkívül erős akarati koncentrációja és tudatos jelenléte által. Amint a vezető figyelme lankad, azonnal elkezdenek a gondolatok szétszóródni, az konferencia pedig kezdi elveszíteni a formáját.
2. A vezető és a résztvevők közös akarati koncentrációja által, amikor az emberek kölcsönösen segítik egymást a célra orientált viselkedésben.

Ez a formát adó célorientált viselkedés teszi lehetővé azt, hogy a konferenciának értelmes és a résztvevők számára hasznos OUTPUT-ja, eredménye legyen. De ahhoz, hogy meghatározzuk, mi is ez az eredmény, először meg kell nézni, mi is történik a gondolatainkkal, melyeket beviszünk az konferenciára.

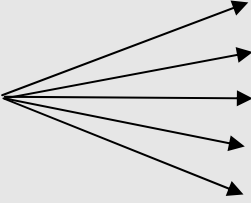
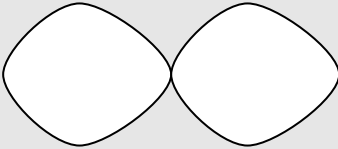
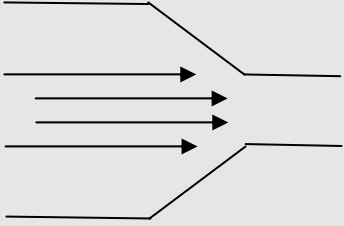
A konferenciáknak ez a középső része nem más, mint az emberi találkozások, az emberi kapcsolatok színtere. Az emberek behozzák a konferenciára saját gondolataikat és elképzeléseiket, majd az konferencián egymással kapcsolatba kerülve megbeszélik azokat. Ez a középső rész egy *szociális minőséggel* rendelkező terület, ahol az a fő szempont, hogy hogyan beszélünk egymással, meghallgatjuk-e egymást, kérdezzük-e vagy csak válaszokat adunk, harcolunk egymással vagy megértésre törekszünk.

Azaz, az konferenciáknak ebben a szociális szférájában az egyéni emberi gondolatok találkozása, egymásra hatása és ezeken keresztül az ÁTALAKULÁSA jön létre. Az átalakulás azáltal tud létrejönni, hogy az emberek a társaik gondolatait összekapcsolják saját gondolataikkal, ezt magukban feldolgozzák és új gondolatokat hoznak létre. Ez a Szaturnusz-út minősége, amikor a közösség az egyes tagok gondolatainak egymásra hatása által olyan egy olyan új gondolatot hoz létre, amelyiket egyik tag sem tud vagy tudott volna kigondolni, ami már a közösség saját gondolata, minden tagjának közös eredménye. Egy ilyen konferenciának van igazán értelme, egy ilyen konferencia nevezhető igazán hatékonnak, ahol új dolgok jönnek létre, olyanok melyek a közösség tagjainak közös gondolatai és nem az egyes tagok által kényszeresen ismételt válaszok. Ha az emberek ismerik a kommunikáció törvényszerűségeit, az emberi ítéletalkotás összefüggéseit, akkor ez a középső rész

rendszeresen és szervezett formában zajlik le és mindvégig képes a célra orientált lenni.

Ez a folyamat vezet el végül az konferencia OUTPUT-jához, a döntésekhez vagy megoldásokhoz, melyek egy adott probléma vagy kérdés esetében a tennivalókat tartalmazzák, és ezzel az egész konferencianak értelmet adnak. Így tekintve tehát az konferencia nem más, mintegy **átalakító folyamat, amely az emberi gondolatokat megoldásokká alakítja át.**

Egy konferencia mint input - output rendszer

INPUT	AZ KONFERENCIÁN	OUTPUT
AZ KONFERENCIANEK AZ EMBERI GONDOLAT, AZ EGYÉNI KÉPESSÉGEK ÉS A KREATIVITÁS AD TÁPLÁLÉKOT, UGYANAKKOR ERŐT ÉS MOZGÁST IS.	AZ EMBERI KAPCSOLATOK ÉS A TALÁLKOZÁS DOMINÁL, MELYNEK SORÁN AZ ÍTÉLETEK TALÁLKOZNAK, ÖSSZEKAPCSOLÓDNAK, EGYMÁSRA HATNAK ÉS ÁTALAKULNAK.	AZ KONFERENCIANEK A CÉLORIENTÁLTSAÉG AD FORMÁT, A PROBLÉMÁK MEGOLDÁSA, AZ IGÉNYEK KIELÉGÍTÉSÉRE IRÁNYULÓ DÖNTÉSEK PEDIG ÉRTELMEK.
		
AZÁLTAL, HOGY AZ EMBEREK NAGYON SZÍVESEN BESZÉLNEK MINDENRŐL, AMI AZ ESZÜKBE JUT, EZ EGYBEN EGY SZÉTSZÓRÓ HATÁSÚ.	A KÖZÉP SZOCIÁLIS MINŐSÉGE: MIKÉNT HALLGATUNK EGYMÁSRA, KÉRDEZÜNK-E ÉS MEGÉRTÉSRE TÖREKSZÜNK, VAGY HARCOLUNK EGYMÁSSAL.	AZ KONFERENCIA EREDMÉNYE A KÖZÖSEN KIDOLGOZOTT MEGOLDÁS VAGY KÖZÖSEN HOZOTT DÖNTÉS, AMINEK ALAPJÁN VALAMI TÖRTÉNNI FOG.
MIT? - Gondolat	HOGYAN? - Érzés	MIÉRT? - Akarat
GONDOLATOK, TARTALOM	ÁTALAKÍTÁS, EGYMÁSRAHATÁS	MEGOLDÁSOK, DÖNTÉSEK

Amennyiben képesek vagyunk egy konferenciát ilyen **átalakító folyamatként** elképzelni, akkor jelentősen könnyebb a feladatunk, ha annak határfokáról kívánunk beszélni, hiszen egyértelmű, hogy

- erősíteni és támogatni kell a résztvevők szellemi munkáját, az konferencia témájával kapcsolatos kreatív egyéni képességeit,

- valóban rendszert és szervezettséget biztosító ítéletalkotási folyamatot kell működtetni a gondolatok megbeszélésére és egymásra hatása során,
- olyan értelmet adó, célra orientált hozzáállást kell kialakítanunk, amely elősegíti a megoldások, döntések megszületését.

Az konferenciák lebonyolítása

Ha egy szervezeten belül már mindenki tudja, hogy MIÉRT is hívnak össze konferenciákat és ott milyen feladatokat lehet jó eredménnyel megoldani, akkor kell velük megismertetni azokat a szervezési és lebonyolítás-technikai kérdéseket, melyek az konferenciák

- összehívásával,
- lebonyolításával és
- az utána következő tennivalókkal kapcsolatosak.

Azok a szabályok és technikák, melyeket a következőkben ismertetek, nem kőbevésett törvények. Minden közösségnek önmagának kell kialakítani azokat a találkozási, egymásra hatási szabályokat, melyek alkalmazása mellett sikeresen tud dolgozni. Ha a közösség tudatosan törekszik az így létrejött és elfogadott szabályok betartására, akkor viszont mindaddig, amíg új szabályokat nem alkotnak, az aktuálisan érvényesek a közösség minden tagjára nézve kötelezőek.

Az konferenciák

Szükség van az konferenciára, ha:

- gyorsan és sok emberhez kell eljuttatni az információt,
- egyszerre szeretném több embernek átadni az információt,
- a téma, a probléma csoportos döntést tesz szükségessé,
- egy adott kérdésben több ember válaszára, kreatív gondolatára vagyok kíváncsi,
- segítségre van szükség.

A legnagyobb az idővesztés abban az esetben, ha nem ezekben a témákban tartunk konferenciákat, illetve ha megtartjuk, de nem azt a formát választjuk, amire szükség van. Ha így nézzük a kérdést, akkor lehet, hogy azonnal az jut eszünkbe, hogy nem is a konferencia a legjobb megoldás, annak ellenére, hogy kétségtelenül az emberek közötti közvetlen kommunikáció a leghatékonyabb, de ennek többféle változata van.

1. *Négyszemközti beszélgetés*, az amolyan mini konferencia, az információ-átadás és eszmecsere legközvetlenebb módja. **ŐSKÉPE!**
2. *Telefonbeszélgetés* esetén a kommunikáció már nem olyan bensőséges, de még mindig közvetlen kapcsolat van a beszélők között. A bensőséges viszony valamennyire gyengül, ha a ma olyan divatos telefonkonferenciákon több ember beszél, tanácskozik.
3. *Személyre szóló üzenet* esetében küldhetünk információt, akár egy embernek, akár a közösség egészének. Ha névre szólóan címezzük a levelet, akkor ez még valami személyes jelleget kölcsönöz ennek a formának, de ha körlevelet küldünk vagy egy harmadik személlyel üzenünk, akkor ez a legszemélytelenebb.

Ha végignézzük ezt a sort, akkor jelentős különbségeket fedezhetünk fel. A négyszemközti beszélgetésen, így az konferencián is, az emberek azonnal és

személyesen *válaszolhatnak az elhangzottakra, reagálhatnak* arra, elmondhatják véleményüket és kifejezhetik gondolataikat, érzéseiket. Vagyis a legteljesebb információszerzés a személyes találkozások alkalmával valósítható meg, sőt olyan információkat is megszerezhetünk, megismerhetünk, amire esetleg nem voltunk kíváncsiak, vagy nem is gondoltunk. Ekkor a szavakon túl a hangsúly és a testbeszéd is teljes értékű információs forrás lehet a számunkra.

A telefon esetében már csak a szavak és az ezekben kifejezett gondolatok kicserélésének lehetősége marad, valamint a hangsúly, mely még mindig komoly mennyiségű információt hordoz. De gyakorlatilag semmi sem marad a testbeszédből, mivel nem látjuk egymást. Mivel a hangsúly könnyen félreérthető illetve a testbeszéd nélkül félrevezető lehet, ezért többnyire mindenki tudja, mennyire nem szabad kényes kérdéseket telefonon megbeszélni, és ha ez valami miatt elkerülhetetlen, mennyi félreértés és sértődés származik belőle.

Gyakorlatilag semmit sem tudunk meg egy körlevél vagy hirdető táblára kitett üzenet hatásáról, sem az érintettek gondolatait, sem pedig érzéseit nem ismerhetjük meg a hangsúly és testbeszéd által. Mire a válasz írásban vagy szóban eljut hozzánk, addigra a kérdés már többnyire aktualitását veszti.

Tehát ebben a sorban a különböző kommunikációs megoldások abban különböznek egymástól, hogy a személyes találkozások esetében *az egyéni gondolatokat és érzéseket akarjuk kicserélni egymással, míg a többi esetben az információt csak továbbítani akarjuk*. Azt, hogy mennyire jelentős a különbség az információk mennyiségében az egyes formák alkalmazása esetén, jól mutatja az a vizsgálat, melyben az információ átadásában a szavak, a hangsúly és a testbeszéd információ hordozó tartalmát vizsgálták. Ebből jól látható, hogy 100 % információból a szavaknak az információ hordozó tartalma csak 8 %, azaz jóval kevésbé jelentős, mint azt a köznapi gondolkodás képzelet! A hangsúly ezzel szemben jóval nagyobb részt képvisel, az összes átadott információ 54 %-át tartalmazza, míg a testbeszéd 38 %-át hordozza! Ezért nem mindegy az, hogy milyen jelentőségű témát milyen megbeszélési formában, azaz milyen információk kicserélésének biztosításával szerzünk illetve beszélünk meg.

Vagyis attól függően kell megválasztani a formát, hogy *a másik féltől mennyi és milyen minőségű választ, visszajelzést akarunk kapni*.

Az konferenciák formái

Beszámoló konferencia

Amikor információt szeretnénk továbbítani a résztvevőknek, azaz nem várunk hozzászólásokat, nem kezdeményezünk vitát, hanem egyszerűen elmondunk egy fontos eseményt, egy döntést és az a mögött húzódó okokat, a vállalat új stratégiáját vagy politikáját, akkor beszámoló konferenciát kell szerveznünk.

Ez az konferencia olyan, mint egy színházi előadás, ahol a figyelem középpontjában az információt továbbító személy áll, míg a résztvevők a közönség. Ezért bárki kapja az információ továbbításának feladatát, kötelessége jól felkészülni. Ehhez nemcsak a szónoki és előadói képességek, az érthető és világos beszéd, a helyes nyelvtani fordulatok tartoznak, hanem a segédanyagok és eszközök használata, mint flipchart, diavetítés vagy PowerPoint bemutató. De ez már egy prezentációs tréning anyaga, ám az alapelv az, hogy többet és jobban meg tudunk jegyezni, ha nem csak halljuk, hanem látjuk a dolgokat.

Gyakran rossz, kellemetlen híreket kell egy ilyen konferencián átadni. Az emberek többsége húzódozik ettől és szépítgetés, köntörfalazás és a téma kerülgetése jellemzi a beszámolót. A szabály az, hogy legyünk őszinték, és soha ne hazudjunk. Ezt a

hallgatók mindig megérik, ami csak ront a helyzeten, és a beszámoló konferencia eredeti céljával ellentétes eredményt érünk el, mert az emberek elutasítják az információkat. A cél pedig az, hogy a résztvevők megértsék a közölni kívánt információt, de persze attól még nem biztos, hogy a hallgatók a végén nem tesznek fel kérdéseket. Ezt az *előadónak kell éreznie!*

Eszmecsere jellegű konferenciák

Ezeket más néven ötletbörzének vagy - divatos angol nevén - brainstorming-nak is nevezzünk. Az ilyen konferenciákat akkor hívjuk össze, ha elképzelések, ötletek vagy tények begyűjtése a cél, illetve új, kreatív ideákat, megoldásokat keresünk. Az ötletbörze célja, hogy a lehető legtöbb ötletet lehessen begyűjteni, minél több új megoldás jöjjön felszínre, de *soha sem szabad a megoldás irányába elmenni!* Az eszközökről ugyanis egy másik típusú konferencián kell dönteni. Minden új gondolatot, elképzelést azonos értékűnek kell kezelni és azokat összegyűjteni. A sorba rakás, az osztályozás szintén egy későbbi időpontban lesz a feladatunk, ezzel az ötletek áramát nem szabad korlátozni.

Fontos szerepet játszik ezeken az konferenciákon a konferencia vezetője, akinek folyamatosan bátorítani kell minden résztvevőt a közreműködésre, gondolatainak őszinte és nyílt elmondására. Nagy esélyt jelent, hogy azok az emberek, akik határozottabb, erőszakosabb jellemek, átveszik a terepet és teljesen kiszorítják azokat, akik nehezen szólalnak meg vagy zavarban vannak mások előtt(v.ö.: Hold-út). Olyan hangulatot kell kialakítani, melyben mindenki számára egyértelmű, hogy hozzá kell járulnia a probléma megoldásához, valami új létrehozásához, miközben a résztvevők ezt nem érzik kötelezőnek.

Problémamegoldó konferencia

Ez a konferencia típus akkor szükséges, ha a közösségben olyan probléma vár megoldásra, amihez több ember közreműködése szükséges. Egy ilyen konferencia megkezdése előtt azonban tisztázni kell néhány alapvetően fontos információt. Ilyenek:

- Mi a probléma?

Ez esetben az emberek gyakran abba a hibába esnek, hogy a problémát összekeverik a tünetekkel! Amit látunk, ami a mindennapokban a felszínen van, az nem más, mint a probléma „*lábnyoma*”, de nekünk azt kell megtalálni, meghatározni, hogy mi okozza ezt a lenyomatot, látható jelenséget. Persze ez sokkal nehezebb, időigényesebb feladat, mint a jelenségek és a tények unos-untalan ismételtetése, de ha időt akarunk megtakarítani, és hatékonyan akarunk a probléma megoldásával foglalkozni, akkor meg kell keresni az okokat. Más szóval, el kell jutni a *probléma tulajdonosához*, hiszen minden ilyen jellegű keresés végén ahhoz az eredményhez jutunk, hogy a probléma egy személyhez kötődik.

Ha nem vagyunk képesek ezzel a kérdéssel megbirkózni, akkor csak a tüneteket javítgatjuk, ami persze azt fogja okozni, hogy az újra meg újra megjelenik, és mindaddig foglalkozni kell vele, amíg nem tudunk őszintén és valóban leásni a mélybe, majd megtalálni az emberi oldalát a felszínen látható jelenségeknek.

- Milyen megoldás lehetséges?

Ha képesek vagyunk a valódi problémát megtalálni, akkor azt egy kérdés formájában meg kell fogalmazni. Az konferenciának pedig az a feladata, hogy erre a kérdésre választ adjon. Ennek első lépése egy ötletbörze jellegű rész, amikor a résztvevők a *célok ismeretében* az ahhoz vezető illetve legalkalmasabb *eszközöket* nevezik meg. Ha már számos megoldás áll a rendelkezésre, ahhoz ismét csak a célok ismeretében és állandó szem előtt tartásával kell ezek közül kiválasztani azokat vagy azt az egyet,

amely a kérdésre az egész társaság számára elfogadható választ ad. Vagyis a választás kritériumait a célok adják, de ezekben is egyességre kell jutni.

Ez pedig az konferencia legnehezebb része, mert a résztvevők többnyire nem őszinték a céljaikkal kapcsolatban, talán nem is ismerik azokat, sok célhoz pedig érzelmileg is kötődnek. Ennek következtében aztán az eszközök is különbözők lehetnek, melyeket egy adott probléma megoldására, egy kérdés megválaszolására helyesnek tartanak. Ez jelenti egyébként ennek a típusú konferenciának a legfőbb veszélyét is. Az emberek célokhoz vagy eszközökhöz érzelmileg kötődnek ezért nem képesek őszintén, építő módon részt venni a munkában. Ők csak saját érdekeiket védik, csak saját céljaikat akarják elérni és mindent megtesznek azért, hogy a valódi problémamegoldás – ha az veszélyezteti az ő egyéni érdekeiket – ne jöhessen létre. Minden ilyen döntéssel szembeszállnak, ami abból ismerhető fel, hogy érveikben ritkán beszélnek tényekről, célokról vagy eszközökről, hanem inkább saját érzéseikről.

Ezeket az embereket arról lehet felismerni, hogy a „... szerintem ez nem jó..”, „... ezt így nem lehet megcsinálni...”, „... ezek nem jó célok...” vagy „...ezzel ezt soha sem fogjuk elérni...” jellegű frázisokkal próbálnak meg érvelni. Persze ezek olyan érvek, amik nem mondanak semmit sem a konferencia tárgyát képező problémáról, illetve annak megoldásáról, hanem kizárólag magáról a beszélőről szólnak, arról, hogy ő mit is érez. Ezzel aztán megérinti a többi résztvevő érzelmi szféráját, és a konferencia viharos veszekedéssé, vitává fajulhat.

Itt van az konferencia vezetőjének a legfontosabb és egyben legnehezebb feladata. Úgy kell irányítani a beszélgetést vagy a vitát, hogy az a közös döntéshez közelebb vigye a társaságot, mert *a jó problémamegoldó konferencia egy döntéssel végződik.* A feltörő érzelmek azonban gyakran lehetetlenné teszik ezt a közös döntést, ezért a vezetőnek különösen az érzelmi kitörésekre, az érzelmi alapon hozott ítéletekre kell figyelnie. De ezzel egy időben bátorítania kell a résztvevőket, aktivizálni kell őket és olyan hangulatot kialakítani, melyben mindenki fontosnak érzi magát és gondolatait. Ez ennek a típusú konferencianak a másik veszélye, ugyanis az emberek gyakran nem hajlandók kockáztatni, mert úgy érzik, ha gondolataikat őszintén kimondják, akkor veszélybe kerülnek.

Döntéshozó konferencia

Az konferenciákkal foglalkozó irodalom egyes esetekben a problémamegoldó konferenciák mellett megkülönböztet döntéshozó konferenciákat. Azonban ha jobban megnézzük ezt a kétféle típust, akkor azt látjuk, hogy a kétféle konferencia lefolyása gyakorlatilag azonos, az egyetlen különbség csupán az lenne, hogy az első esetben az konferencianak egy *megoldást*, a második esetben pedig *döntést* kell hoznia. De a kettő gyakorlatilag azonos, mert tulajdonképpen a megoldás is egy arról való döntés, hogy a problémát miként kell megoldani, a felmerült kérdést hogyan kell megválaszolni.

Az konferenciák gyakorlati kérdései

Egy jó konferencia nem magától születik meg, hanem attól, hogy megtervezik. Azaz, az konferenciával kapcsolatos munka már az konferencia előtt megkezdődik, és előfordulhat az az eset is, hogy előtte több a munka, mint alatta. Tehát az egyik lényeges kérdésünk az, hogyan is kezdjük hozzá egy konferencia megszervezéséhez? A szervezésnek is van egy ésszerű sorrendje, amit célszerű betartani, és ekkor bizonyos tevékenységek összefüggő láncolatát kapjuk, amely jól meghatározható lépéseket tartalmaz. Soha se gondoljuk azt, hogy a résztvevők úgyis tudják, miért van

az konferencia, vagy ami még rosszabb, a résztvevőknek tudniuk kell az konferencia célját, és ezért aztán különös előkészületekre nincsen szükség.

Az konferencia előkészületi teendői a következők:

- Határozd meg az konferencia célját
- Készíts napirendet
- Tervezd meg a résztvevőket
- Oszd szét a napirendet
- Csatolj vagy küldj segédanyagokat is
- Rendezd el a termet, a helyszínt

Most nézzük meg röviden, mit is takarnak az egyes teendők:

A cél meghatározása.

Az első és legfontosabb teendő a cél meghatározása, mert minden konferencia halálra van ítélve, ha cél nélkül akarjuk megrendezni. Tehát a konferencia összehívójának fel kell tennie magának azt a kérdést, hogy „mit is akarok ezzel az konferenciát elérni?”. Amennyiben a válasz segített nekünk az elérendő célok meghatározásában, van még egy fontos kérdés, amit tisztázni kell, mégpedig azt, hogy e cél vagy célok eléréséhez szükség van-e mások véleményére vagy segítségére. Igen válasz esetén ki kell választani azt a formát, ami a legegyszerűbb és a leghatékonyabb módon hozzájuttat ehhez.

Ezekkel a kérdésekkel azonnal eljutottunk oda, hogy tisztázzuk, kell-e - és ha igen, akkor milyen - formájú konferencia. Ez a választásunk pedig alapvetően befolyásolja a következő lépéseinket, melyek az konferencia típusától függően mások, eltérőek lehetnek. A következőkben egy problémamegoldó vagy döntéshozó konferencia előkészületeit beszéljük meg.

A napirend elkészítése

A napirend elkészítése annak az embernek a feladata, aki az konferenciát vezeti, mert ő a felelős a munka sikeréért. A jól megtervezett napirend logikusan felépített és egymást értelemszerűen követő témákat tartalmaz, sőt az egyes napirendi pontok nehézségi fokát tekintve is adnak javaslatokat, hogy azok hogyan kövessék egymást.

- 1.) A bevezetés, napirend megbeszélése, szocializálás
- 2.) Bejelentések (rövid, nem megbeszélendő)
- 3.) A könnyű, egyszerű napirendi pontok
- 4.) Közepesen bonyolult napirendi pontok
- 5.) Nehéz, bonyolult témák
- 6.) Döntést nem kívánó, csak megbeszélésre hozott témák (például a következő konferencia napirendi pontjai stb.)
- 7.) Egy könnyű, egyszerű napirendi pont (ahogyan ezt az konferenciát befejezzük, úgy fogjuk a következőt elkezdni, mert a hangulatot az emberek magukkal viszik).

A napirend feladata tehát, hogy a résztvevőket végigvezesse azon az úton, amit az előkészítés során a konferencia összehívója megtervezett. Olyan, mint egy térképen berajzolt út vagy egy útiterv. Ugyanakkor az a hatása is van, hogy segít a résztvevőknek egy adott témára, problémára koncentrálnia, ami pedig elősegíti az eredményes munkát, már azáltal is, hogy a résztvevők a konferencia előtt kézhez kapják és az egyes napirendi pontokkal kapcsolatos gondolkodásuk beindulhat. A napirendi pontokat pedig nem a Hold-útról örökölt kijelentő módban, hanem

kérdések formájában kell megfogalmazni, hiszen ha jól megnézzük, minden napirendi pont mögött egy kérdés áll, és valójában erre keressük a választ amikor majd együtt dolgozunk. A kérdés invitáló, felkérő, nyitó hatása itt is érvényesül, és nagy mértékben javítja a munka hatásfokát. Például a hagyományos „A gazdasági konferencia tagjainak megválasztása” forma helyett a „Ki legyen gazdasági konferencia tagja” forma sokkal célszerűbb, mert míg az első azt sugallja, hogy egy már elkészült lista tagjaira kell szavazni, azaz valaki már eldöntötte és ezért nem kell gondolkoznom rajta, a második forma az én véleményemet, kreatív gondolataimat is kéri, és számít a részvételekre a döntésben.

A napirendi pontok fontos része az adott probléma megtárgyalására fordított idő kérdése. Az konferencia megtervezőjének kell pontosan meghatározni és mindenki számára egyértelművé tenni, hogy egy-egy pontra mennyi idő jut. Ennek az időnek figyelembe kell venni azt, hogy mennyi idő szükséges a probléma bemutatásához – tekintettel arra, hogy mennyi előzetes információt tudtunk a résztvevőknek kiküldeni -, majd pedig azt, hogy mennyi idő kell a megoldás, a döntés megszületéséhez. Ha az egyes napirendi pontok időtartama rendelkezésre áll, akkor ezzel az egész konferencia hossza is ismertté válik. Ennek felhasználásával a napirendben meg kell adni, hogy az adott konferencia mikor kezdődik és meddig tart. Általános tapasztalat szerint *nem célszerű az konferenciát 2 - 3 óránál hosszabb időre tervezni*, mert a résztvevőket - azon túl, hogy fáradtak - egyre inkább a munkájukkal, magánéletükkel kapcsolatos kérdések kezdik foglalkoztatni.

Az konferenciák megtartási időpontjának megtervezése is művészet, hiszen több célnak is meg kell felelni egy időben. Lehetőleg ne vonja ki a résztvevőket a munkából, de ne kelljen az egyébként is kevés szabadidőből feláldozni. Kényes egyensúlyi kérdés, amit minden közösségben, attól függően, hogy milyen feladatokat látnak el, egyéni módon oldanak meg. Az időpontokra vonatkozóan vannak javaslatok, melyeket célszerű pl. a napok meghatározásánál figyelembe venni, különösen az egyes napok által képviselt eltérő minőségégeket.

A résztvevők megtervezése

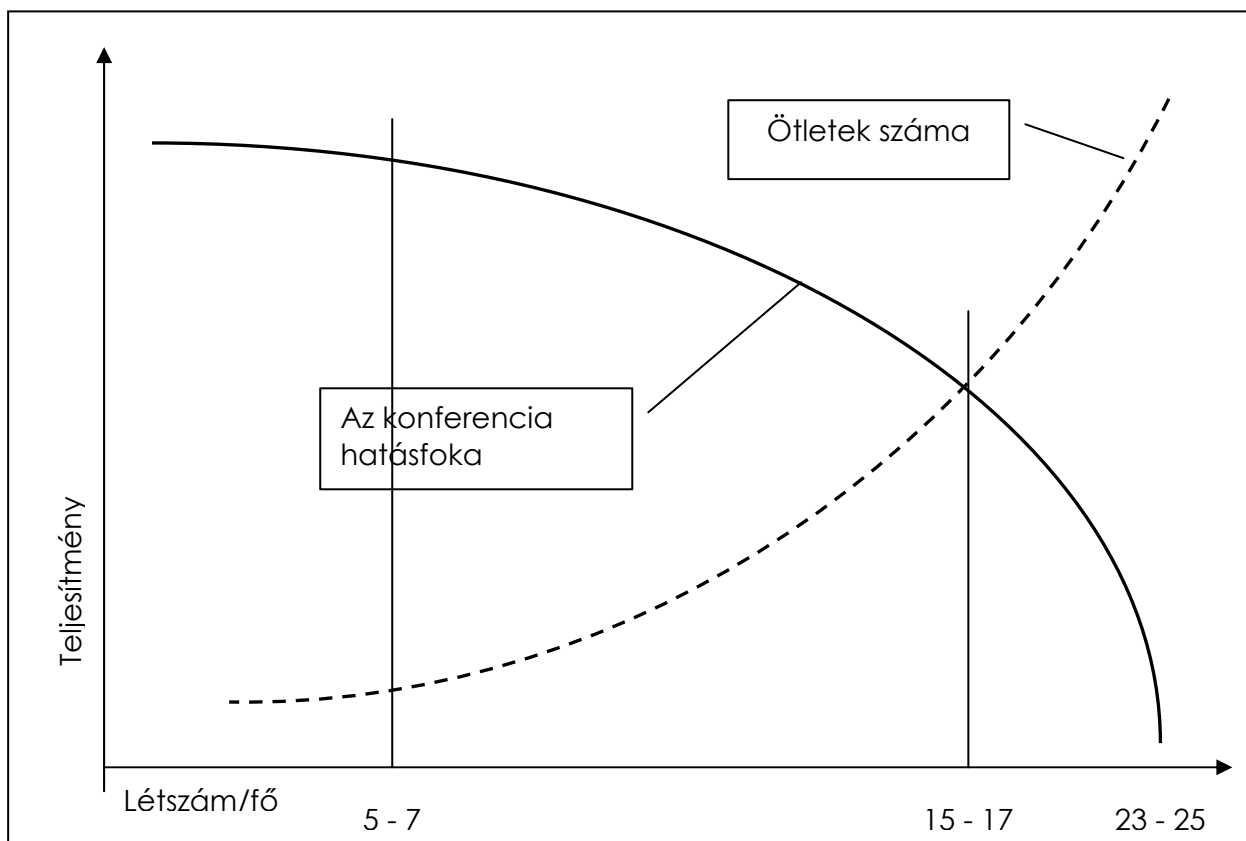
Ez a rész nem egyszerűen egy névsor elkészítését jelenti, hanem végig kell gondolni, hogy a megbeszélésre váró témáknak ki a tulajdonosa, kinek kell az egyes napirendi pontokon szereplő kérdéseket, problémákat ismertetni, és kik azok, akik ezek megoldásában segíteni tudnak majd. Ugyanakkor azt is végig kell gondolni, hogy kik azok a kulcs emberek, akik nélkül a döntés nem születhet meg, az ő jelenlétükről is gondoskodni kell tehát. Inkább ne kezdjünk el egy napirendi pontot, ha a döntéshozó kulcs emberek nincsenek jelen, mintsem a napirendi pont megtárgyalása után derüljön ki, hogy nem lehet döntést hozni. Ennél frusztrálóbb dolog nem igen van egy konferencián, amikor a résztvevők úgy gondolják hiába dolgoztak.

Minden konferencia legbizonytalanabb tényezője az *ember*. Bármilyen konferenciát meg lehet tervezni, és a legapróbb részletekig gondoskodni lehet teremről, büféről, eszközökről és írásos anyagokról, de *az konferencia középpontja akkor is az ember*. Őt pedig mindenkor az adott pillanatban benne élő igények, érzések és az általa sem nagyon ismert motivációk határozzák meg és e szerint fog viselkedni.

A létszám meghatározásánál igyekezni kell a méreteket a lehető legkisebbre venni, mert a résztvevők számának növekedésével arányosan

- csökken a teljesítmény,
- nő az időigény,
- és nő az ötletek száma, azaz a szétoszló hatás!

A konferenciák résztvevőinek száma és hatásfoka



Ezt az összefüggést egy koordináta-rendszerben lehet ábrázolni, és ennek eredményeként kapjuk meg az egyes konferenciátípusokhoz tartozó optimális létszámot.

Ennek alapján az optimális létszám:

1. a döntéshozó vagy problémamegoldó konferenciákon 5-7 fő,
2. az ötletkérő konferenciákon 15-17 fő,
3. a beszámoló konferenciákon 23-25 fő.

Persze egy közösség egyéni tulajdonságainak és a szervezet sajátosságainak megfelelően ezektől el lehet térni, de azt figyelembe kell venni, hogy ennek a napirendekre és elsősorban az időigényre milyen hatása van.

A napirend szétosztása

Az konferencia szervezőjének felelőssége az, hogy az eddig tárgyalt kérdéseket gondosan figyelembe véve elkészítse az konferencia napirendjét, és azt még a kezdés előtt az érintetteknek megküldje, illetve ő maga szigorúan kövesse azt!

Arra, hogy mikor kell a napirendet megküldeni, nincs általános szabály, de abban mindenki egyetért, hogy annak a résztvevőkhöz úgy kell megérkeznie, hogy lehetőséget adjon a felkészülésre. Ha a konferenciának nem volt közösen előre elhatározott időpontja, akkor vagy egy napirendi javaslattal, vagy az azt megelőző írásos tájékoztatóval lehet biztosítani, hogy minden résztvevő programjába be tudja tervezni. Ha ilyen írásos meghívó kiment, akkor a végleges napirendi pontok elég ha két, esetleg három nappal a konferencia előtt kerülnek a meghívottak kezébe.

Segédanyagok

Az konferencia számos napirendi pontjához tartozhatnak olyan írásos információk, amelyeket a résztvevőknek még a konferencia megkezdése előtt ajánlatos lenne elolvasni, áttanulmányozni. Ezeket az anyagokat a szervezőnek kell szétosztania, annak a kérésnek a mellékelésével, hogy a meghívottak azt tanulmányozzák át.

Sokan azt ajánlják, hogy a konferencia megkezdése előtt egy, esetleg két nappal érdemes még egy utolsó figyelmeztetést, esetleg emlékeztetőt küldeni a meghívottaknak, különösen ha többen vannak akik hajlamosak az időpontokat elfeleldni.

A helyszín

Sokan lényegtelen és magától értetődő dolognak tartják a konferenciák helyszínének kiválasztását, és a szervezők igen gyakran nem is törődnek vele. Pedig a teremnek, az elrendezésnek nagyon komoly hatása van arra, hogy a konferencia miként zajlik le.

Már önmagában az asztalok és a székek elrendezése is hatással van a résztvevőkre, és befolyásolja a munka hatásfokát. Például a színházterem elrendezést inkább a beszámoló konferenciákra alkalmazzuk, az U vagy kör alakú berendezés pedig a döntéshozó vagy problémamegoldó konferenciáknál javasolt. Ide tartozik az egyéb berendezések és szükséges segédeszközök működésének ellenőrzése, a résztvevők ellátásához szükséges üdítőitalok és esetleges büfé biztosítása, stb.

Vagyis a konferencia vezetőjének nem - az igen gyakran szokásos módon - utolsónak kell megérkeznie a terembe, hanem *a kezdés előtt*, hogy az összes kellék meglétét és működését leellenőrizze.

Ha ez a hat lépés sikerrel megtörtént, akkor megkezdődhet maga a konferencia.

Az konferenciák megtartásának tízparancsolata

Arra, hogy az ember egy konferenciáról távozva mit gondol, hogy az egész esetleg mindössze 93 percet 93 évnek érzékeli és minden pillanatát elfecsérelt időnek tartja, bizony elsősorban az konferencia vezetőjének van elsősorban hatása. Természetesen nem kizárólagosan, mert a közösségben uralkodó kommunikációs kultúra is befolyásolja az konferenciák sikerét, de ő az, aki tudatosságával és célorientált fegyelmezett viselkedésével még a legrosszabbnak tűnő helyzeteket is megmentheti.

A következőkben azokat a szabályokat foglalom össze, melyek az konferenciák hatékony lebonyolítását segítik, és ezért az konferenciák tízparancsolatának tekintendők. Ezeket természetesen nemcsak a konferenciavezetők, hanem minden konferenciára járó figyelmébe is ajánlom.

1.) Kezdd időben!

Egy konferenciának mindig a napirendi javaslatban megadott időben kell kezdődnie és természetesen befejeződnie! A résztvevők számára a kölcsönös tisztelet és a másik személyének megbecsülése jelenik meg a pontosságban, ami továbbá még bizalomépítő is. Nagy hibát követ el az a konferenciavezető, aki nem kezd pontosan, hanem elkezd várni a későkre. Ezzel ugyanis azt sugallja – még ha mást mond is közben – hogy „lehet késni, mert úgyis megvárnak”. Ennek aztán egy biztos eredménye lesz, hogy lassan azok is elkezdenek késni, akik egyébként nem tennék. Ha az emberek tudják, hogy a konferenciák pontosan kezdődnek, akkor nem késnek.

Vagyis, egy mondatban összefoglalva: a konferencián annak kell történnie, amit az előzetes napirendi javaslatban meghirdettek a kezdés szempontjából is.

2.) Ne feledjük, miért jöttünk össze

Azokban a közösségekben, ahol az konferenciák megtartásának kultúrája kialakult, ott a résztvevők számára nyilvánvaló az konferencia alapfeladata, hogy a felmerült problémákat megbeszéljük, a lehetséges megoldásokat megkeressük és utána döntsünk. Ennek ellenére célszerű ezt a jelenlévők számára összefoglalni, ezek után közösen áttekinteni a napirendi pontokat.

Ez a lépés segít a résztvevőknek abban, hogy figyelmüket az konferenciára illetve annak témájára koncentrálják. Célszerű, ha a vezető az egyes napirendi pontok bemutatásánál röviden kitér arra is, hogy miben kell dönteni.

Van az konferenciáknak egy igen fontos eleme is, amit a szakirodalom SZOCIALIZÁLÁS-nak nevez. Ennek a feladata az, hogy az konferenciára megérkező résztvevőket kiragadja a mindennapok stresszéből és lehozza őket a közös munka számára az konferencia témáihoz. Ezek a percek lehetnek egy mozgással, egy művészeti gyakorlattal vagy bármilyen közösségi feladat megoldásával kapcsolatosak. Ez a szocializálási rész itt lehetséges.

3.) Ellenőrizd le a jelenlévőket!

Minden vállalatnál van a döntéshozatalnak egy sajátos hierarchiája. A jól megszervezett konferenciákon mindenki jelen van, akire a döntések meghozatalához szükség van. Ezért a vezetőnek kell a kezdéskor azt leellenőriznie, hogy az egyes napirendi pontoknál a döntéshez szükséges minden döntéshozó jelen van-e. Ha igen, úgy a napirendet meg kell tárgyalni, ha nem, akkor a témát el kell napolni.

4.) Koncentrálj a napirendi pontokra!

Az emberi gondolkodás speciális jellemzőjét, a szárnyaló gondolkodást és az egyik témának igen kreatív módon egy másikkal való összekapcsolását már megismertük. Ezért a konferencia résztvevőinek a legnehezebb feladata, a vezetőnek pedig kötelessége, hogy amint valaki eltér a témától, azt figyelmeztesse, és az eredeti napirendhez visszavezesse. Mivel ezek a gondolattársítások, vagyis az eredeti kérdés ilyen módon való átalakulása igen sok értékes és megbeszélendő témát hoznak a felszínre, ezért a konferenciák vezetőjének van még egy fontos feladata, mégpedig az, hogy ezeket felírja és esetleg egy következő konferencia témájául javasolja.

Ritkán előfordulhat az a helyzet is, hogy a résztvevők felfedezik: az eredeti kérdésben csak akkor lehet dönteni, ha a közben felmerült újabb kérdésben előbb döntenek. Vagyis szükség lehet a napirendi pont rugalmas kezelésére, amit a résztvevők közös megegyezéssel persze megtehetnek.

Ez az a *formaadás*, amiről a konferenciák elméleti kérdésénél már beszéltünk, ami tulajdonképpen minden résztvevőnek kötelessége lenne, de mivel hajlamosak vagyunk erről elfelejtkezni, ezért a vezetőnek kell őrködni a forma felett. Persze, mint mindenben, itt is az egyensúly az, ami célravezető, azaz az új gondolatok és a szigorú célraorientáltság között kell megtalálni az egyensúlyt.

5.) Biztosítsd minden résztvevő közreműködését!

Az konferenciák alapja, és a Szaturnusz-út lényege, hogy valamennyi résztvevő alkotóképességének és kreativitásának maximumát mozgósítja a problémák megoldására, egy megfelelő döntés meghozatalára. Vagyis: egy konferencia egy közösségi munka, együttes út. Ez pedig csak akkor lehet hatékony, ha minden jelenlévő valódi és aktív résztvevővé válik. Ezért törekedni kell arra, hogy mindenki részt vegyen és részt is vehessen a munkában, ami megint a konferenciát vezető személlyel szemben támaszt tennivalókat. Az elvárás az, hogy *egy konferenciánál inkább egy moderátorra van szüksége, semmint egy levezető elnökre.*

Mit is csinál egy moderátor?

- Ellenőrzi és visszatartja a dominálni kívánó, akaró embereket.
- Segíti és közreműködésre sarkalja a csendes embereket.
- Kérdéseket tesz fel, összegez, s ezzel megpróbálja összekapcsolni a látszólag különböző elképzeléseket.
- Figyeli az időkorlátokat és figyelmezteti az embereket azok elérésére.
- Összegez és figyeli, mikor érkezik el a csoport a döntéshez, elősegíti a döntést.

Azaz a jó moderátor az a személy, aki kérdez, javasol, motivál, emlékeztet, őrködik a forma felett, és **közben mindig semleges tud maradni**.

Az konferencia vezetőjének különösen fontos feladata azoknak az embereknek az ellenőrzése, akik az konferencián mindig problémát okoznak, megnehezítik a munkát, már csak a személyes jelenlétükön keresztül. Ezek azok a résztvevők, akik speciális tulajdonságaik következtében a legnagyobb veszélyt jelentik a minden jelenlévő aktív részvételét kívánó rendezvényekre. Ilyen típusok:

- a mindent tudó, ő az, aki mindent jobban tud,
- a kérdező, aki kérdéseivel mindenkit elbizonytalanít,
- az ellenkező, aki semmivel sem ért egyet,
- a passzív agresszor, aki manipulálva, rejtve küzd céljaiért.

6.) Segítsd a csoportot a döntésben!

Ha minden résztvevő célorientáltan és nagy önfegyelemmel arra törekszik munkájában, hogy az adott napirendi pontban a döntés megszülessen, akkor a vezető, és a résztvevők kölcsönösen segítik egymást a döntés megszületésében. Egy döntés pedig akkor születik meg, ha a résztvevők úgy érzik, hogy

- kölcsönösen megértették egymás hozzászólásait és álláspontját, valamint
- a cél eléréséhez szükséges eszközökkel össze tudják kötni magukat.

Ahhoz, hogy a döntés pillanatának elérésekor senkit sem érjen meglepetés, minden napirendi pont elején tisztázni kell, hogy a döntés milyen módon fog megszületni:

- szavazással vagy
- konszenzussal.

A szavazásos döntéssel kapcsolatban fontos azok szerepének tisztázása, akik tartózkodtak, mert a tartózkodás azt jelenti, hogy nekik minden elfogadott álláspont vagy megoldás egyformán jó.

7.) Összegezzük a döntéseket!

Ha a konferencia folyamata eljutott egy döntéshez és ezáltal a célokat eszközökkel kötötték össze, akkor a döntési folyamat fontos elemeként a vezetőnek össze kell foglalnia, miről is döntöttünk, illetve ha olyan a helyzet, miről fogunk dönteni. Az emberi kommunikáció és megértési folyamatok különlegességei ugyanis komoly félreértéseket tudnak okozni, ami ezzel az összefoglalással megelőzhető, mert segíti a résztvevők emlékezését és a félreértett részek tisztázását.

8.) Akcióterv készítése

A konferencia a döntéseket nem azért hozza, hogy a jegyzőkönyv vezetőjének legyen mit leírnia. A döntéseket azért hozzuk, hogy a közösség minden tagja tudja, hogy az adott problémával kapcsolatban **mit kell tennie**. A döntéshez tartozó akcióterv ezeket a tennivalókat rögzíti, persze azokban az esetekben, ha erre szükség van, mert nem minden döntés kíván akciótervet.

Az akcióterv fontos kellékei:

- miről döntöttünk, mit kell tenni,
- a döntés végrehajtásáért felelős személy, aki a mandátumot kapta,
- a feladat elvégzésének határideje,
- ki és hogyan ellenőrzi az előrehaladást és
- mikor történik ez az ellenőrzés, azaz a beszámolási, mérési pontok.

9.) Az konferencia befejezésekor értékeljünk!

Az konferencia végén célszerű egy rövid értékelő részt tartani, melynek során a résztvevők visszapillantanak a folyamatra és röviden visszaidézik, milyen döntések születtek. Célszerű ekkor olyan kérdéseket is megbeszélni, mint

- „mennyire sikerült hasznosan eltölteni az időt?”
- „mindenki aktívan részt tudott-e venni a munkában?”

Különösen sokat tud segíteni a közösségi konferencia kultúra fejlődésében az, ha a résztvevők ezen értékelés során felfedezett problémákat megpróbálják a következő konferenciákon kijavítani, illetve jobban csinálni.

10.) Tartsd be az emberi kapcsolatteremtés alapszabályait!

A konferenciákon emberek kerülnek egymással kapcsolatba, ezért a siker nagy mértékben függ attól is, hogy az egyes résztvevők mennyire ismerik és mennyire képesek az emberi kapcsolattartás alapszabályait betartani.

A következőkben összefoglalok néhányat ezek közül, olyanokat, melyek a konferenciákon különös jelentőséggel bírnak.

1. Dicsérj nyilvánosan, kritizálj személyesen!
2. Soha ne gyakorolj nyomást a Te véleményed elfogadása érdekében!
3. Az konferencia nem a másokkal való harc színtere.
4. Az konferencia nem kávéházi beszélgetés, hanem munka.
5. Azonnal valld be ha tévedtél!
6. Egyszerre csak egy ember beszél.
7. Légy nyitott az új dolgokra!
8. Ha kritikát akarsz mondani, akkor azt az ötletekről vagy tényekről és ne az emberekről.
9. Kerüld az érzelmi alapú előítéleteket!
10. Beszélj keveset, és fogalmazz tömören! Ha ez nem megy, akkor a túl sok beszéd elkerülhető egy közösen bevezetett szabállyal. Ilyen esetekben vezesd be az „5 perc szabályt”, azaz minden hozzászólónak 5 perce van és ha ezt túllépte, azaz 5 percnyi beszéd után, le lehet állítani.

Az konferenciák után

A jól előkészített és sikeresen lebonyolított konferencia még csak fél siker, mert a tettek a konferencia után, kinn az életben következnek, persze ha a résztvevők megteszik őket. Soha sem szabad alulbecsülni azt a veszélyt, hogy a résztvevők az konferenciáról visszatérve a mindennapi munkába esetleg elfelejtik vagy már csak egyszerűen nem tartják olyan fontosnak azt, amiről az konferencián megállapodtak. Azaz a közösség tagjainak lojalitása most mutatkozik meg, és itt látjuk, ki és milyen erővel tud visszaemlékezni a döntésre és a felvállalt feladatokra. Az konferencia értelmének fenntartása, hatáskóának javítása, valamint a visszaemlékezés elősegítése érdekében fontosak azok a lépések, melyeket a befejezés után kell megtenni.

A jegyzőkönyv szétosztása

A konferencián jegyzőkönyvet kell vezetni. A jó jegyzőkönyv nem minden hozzászólás szó szerinti lejegyzésével készül, ezen a területen elegendő csak az egyes napirendekkel kapcsolatban felmerült fontosabb gondolatokat, javaslatokat tartalmaznia. Egy jegyzőkönyvnek legfontosabb eleme, illetve amit feltétlenül tartalmaznia kell az a megbeszélésekből született megoldások, a közösen hozott döntések. Ha szavazással született meg a döntés, akkor célszerű a szavazati arányokat is rögzíteni és azt, hogy ki szavazott mellette és ellene.

A döntéssel kapcsolatban feltétlenül tartalmaznia kell néhány fontos elemet, így

- miről döntöttünk, azaz mit kell tenni,
- a döntésből fakadó tennivalók végrehajtásáért felelős személyt,
- a feladat elvégzésének határidejét,
- ki ellenőrzi az előrehaladást és
- mikor történik az ellenőrzés, azaz a beszámolási, mérési pontokat.

A jegyzőkönyvet a befejezés után lehetőleg azonnal el kell készíteni és az érintetteknek egy-egy példányban megküldeni, vagy a közösen megállapodott helyen mindenki számára elérhetővé tenni.

Archiválni kell a dokumentumokat

A konferencia összes anyagát, így a napirendet, a meghívót, a jegyzőkönyvet és minden segédanyagot archiválni kell. Ez később segíthet vitás kérdéseket eldönteni, a közösség új tagjaival a döntéseket megismertetni és minden olyan esetben, amikor a korábbi konferenciák egy-egy témája ismét napirendre kerül.

A történeteket folyamatosan ellenőrizni kell

A siker érdekében a közösség tagjainak célszerű egy olyan ellenőrzési rendszert kialakítani, mellyel a konferenciákon hozott döntések végrehajtását ellenőrzik. Segíthet nekik ebben az, ha egy felelőst bíznak meg, akinek feladata a határidők figyelése és az illetékes személyek figyelmeztetése. Ezek az emberek aztán pl. a közösség csoportjainak, vagy a konferenciáknak jelentenek.