

Gáspár Tamás – Király Gábor – Csillag Sára *

Fehér asztal mellett

A világvébéző részvételi technika szemlélete és módszertana**

Ha az érdeklődő rákeres a világvébéző (world café) kifejezésre az interneten, akkor számos különböző oldal jelenik meg, amely tartalmazza a módszer rövid leírását, a résztvevők ideális számát és a potenciális alkalmazási területeit. Egy ilyen egyszerű és közel sem teljes körű digitális tájékozódás eredményeképpen több dolog is szembetűnik. Egyrészt kiderül, hogy a módszer elterjedt, gyakran használják a világ minden részén, így Magyarországon is van példa rá. Másrészt az is látható, hogy a technika alkalmazása más és más értelmet nyerhet a különböző területeken. A civil szektorban például a változásmenedzsment vagy a kreatív gondolkodás elősegítésének eszközeként (HelyiMérték, 2012; Kurucz, 2009; Ruzsa, 2009), míg a vállalati szektorban kifejezetten stratégiaalkotási technikaként jelenik meg (Pajor, é. n.). Az oktatásban pedig az Iskolai Közösségi Szolgálat tapasztalatainak feltárására és tematizálására használták fel a szakemberek (Élettér, é. n.). Harmadrészt kitűnik az is, hogy rövid ismertetőkön kívül nem található magyarul részletes módszertani áttekintés.

Tanulmányunk ezt a hiányt kívánja pótolni, és a folyamat ismeretetésén túl a részvételi technika tudományos aspektusait is megpróbálja röviden bemutatni. Ezáltal a világvébéző részvételi technikája nem csupán egyedi módszerként, hanem a részvételi és deliberatív¹ folyamatok egy nagyobb halmazának tagjaként jelenhet meg. Véleményünk szerint mindez nem csupán segíti a módszer lényegének megértését, hanem a lebonyolítást is könnyebbé és kreatívabbá teheti, hiszen rámutat arra, hogy a világvébéző kombinálható más

* Gáspár Tamás tudományos főmunkatárs (Budapesti Gazdasági Főiskola, Kutatóközpont), Király Gábor és Csillag Sára mindketten docensek (Budapesti Gazdasági Főiskola), illetve egyetemi adjunktusok (Budapesti Corvinus Egyetem).

** A cikk a Budapesti Gazdasági Főiskola EMMI 26130-2/2013/tudpol támogatása keretében megvalósuló Intergenerációs projekt „Iskola a jövőben: a gazdasági képzés jövőképeinek feltárása és elemzése backcasting technikával” alprojekt keretében készült. A szerzők külön szeretnék megköszönni Málóvics György lektor, Kocsis Tamás és Pataki György szerkesztők munkáját, akik értékes megjegyzéseikkel segítették a tanulmány szakmai színvonalának emelését.

¹ A deliberatív kifejezést itt a deliberatív demokrácia elméletével kapcsolatos értelmében használjuk. A deliberatív demokrácia a döntéshozatali folyamatokban kiemelt szerepet szán a nyilvános vitának és az érvek ütköztetésének.

(a módszer szellemiségéhez és felépítéséhez hasonló) részvételi folyamatokkal is.

Az írás felépítése a következő. Először bemutatjuk a módszer lényegét, folyamatát és alapelveit, majd alkalmazási lehetőségeit néhány konkrét empirikus példán keresztül. A módszer mélyebb megértéséhez feltárjuk a technika mögött húzódó feltételezéseket, illetve az ezekhez kapcsolódó elméleti háttérrel három kapcsolódó fogalomkör kiemelésével: a társadalmi konstruktivizmus, a kollektív intelligencia és a véletlenül alapuló innovációk. Végül a konklúzióban visszatérünk a módszertani áttekintés legfontosabbnak vélt pontjaira.

A módszer lényege, helye, folyamata és alapelvei

A világgávézó módszerét Juanita Brown és David Isaacs dolgozták ki az 1990-es évek közepén a társadalmi innovációkkal kapcsolatos kreatív gondolkodás elősegítése érdekében.² A világgávézó egy olyan alkotó folyamat, amely kifejezetten az együttműködésen alapuló beszélgetéseket és a tudásmegosztást hivatott elősegíteni azáltal, hogy az elhangzó gondolatokat egy egymással összefüggő hálózatba szervezi. A lényegét összefoglalva: ebben a részvételi módszerben a szervezők nagy hangsúlyt fektetnek arra, hogy ténylegesen létrejöjjön egy kávéházi hangulat, amelynek fizikai és szociális miliője meghatározó a technika eredményességében. A meghívottak kis, általában változó csoportokban, kávézóasztalok köré gyűlve vitatnak meg egy előre meghatározott kérdést vagy egy témát több beszélgetési forduló során. A folyamat végén a résztvevők a legfőbb gondolatokat egy plenáris ülés keretében közösen összegzik és egyeztetik az esetleges folytatást és/vagy a további (cselekvési) lehetőségeket (Slocum, 2003, 141. o.).

Valójában pontosabb volna egyszerűen kávéház módszerről beszélni, mert számos más néven is találkozhat az olvasó ezzel az eljárással, azonban elvi alapjuk ugyanaz: létrehozni az együttműködésre épülő párbeszéd élő hálózatát a résztvevők számára a mindennapi életben fajsúlyosnak számító kérdésekben. Attól függően, hogy milyen célra hozták létre a szervezők a kávéházi keretet, annak megfelelő néven jelent meg a módszer: kreatív kávézó, tudás kávézó vagy stratégiai kávézó; vezetői, marketing vagy akár termékfejlesztés kávéház. A módszer kidolgozói a világgávézó elnevezést használják, arra utalva, hogy a kávéház jellegű, beszélgetve feltáró módszer nyitott a résztvevők számát és hovatartozását illetően, alkalmas vállalati, kormányzati vagy közösségi célokra – egy olyan *út*, amely segíthet

² A világgávézó módszerének történetét lásd bővebben a <http://www.theworldcafe.com/history.html> linken (letöltve 2015.01.12-én).

a világ számos problémájának megoldásában (World Café, 2008). Miután a magyar kontextusban a vilávkávézó a legelterjedtebb elnevezés, ezért a továbbiakban mi is ezt használjuk.

A vilávkávézó más, gyakran használt részvételi technikákhoz képest inkább a tematikus, nyílt végű megközelítésekhez (mint például a konszenzus konferencia /Slocum, 2003/ vagy a szcenárió műhely /Andersen–Jæger, 1999/) van közelebb. Leginkább az ötletek megjelenésére és megjelenítésére, valamint összekapcsolódására helyezi a hangsúlyt, nem pedig a folyamat eredményére, vagyis kevésbé alkalmas tervezésre vagy közvetlen döntéstámogatásra, szemben az olyan módszerekkel, amelyek egy adott problémára vagy dilemmára fókuszálnak, mint a deliberatív közvéleménykutatás (Fishkin–Luskin–Jowell, 2000; Lengyel, 2009; Tóth–Göncz, 2009), az állampolgári tanácskozás (Wakeford, 2002) vagy a részvételi költségvetés (Pataki, 2008).

Két további jellemzőt érdemes kiemelni a vilávkávézóval kapcsolatban. Egyrészt más módszerekhez viszonyítva sokkal nyitottabb a létszám: 12-től akár 1200 főig terjedő. Másrészt mivel elsősorban a közös gondolkodáson van a hangsúly, ezért a vilávkávézó eseményt számos alkalommal meg lehet ismételni, így maga a folyamat akár több hónapra vagy évre is kiterjedhet (Brown et al., 2007).

A módszer, bár több variációban létezik, lényegét tekintve felfűzhető egy alapmodellre, amely az alábbi módon épül fel (Brown–Isaacs, 2005).

(1) *Környezet kialakítása.* A vilávkávézó módszer neve többek között arra utal, hogy nem csupán a feladat feldolgozásának a menete speciális, hanem az ehhez szükségszerűen kialakított környezet is: leggyakrabban egy kávéház imitáció, vagyis kis, leterített asztalok néhány székkal, nagyméretű papírok, színes filcek, egy váza virág stb., de még ennél is fontosabb a fizikai tér által befogadott és megjelentetett szociális tér.

(2) *Üdvözlés és felvezető.* A közös munka az üdvözléssel (befogadás), valamint egy technikai és érzelmi felvezetővel indul, amely világossá teszi az összeövetel kontextusát, „kávéházi etikettjét” (a módszer sajátosságai, szabályai), és a résztvevők számára együttműködésre alkalmas érzelmi környezetet alakít ki.

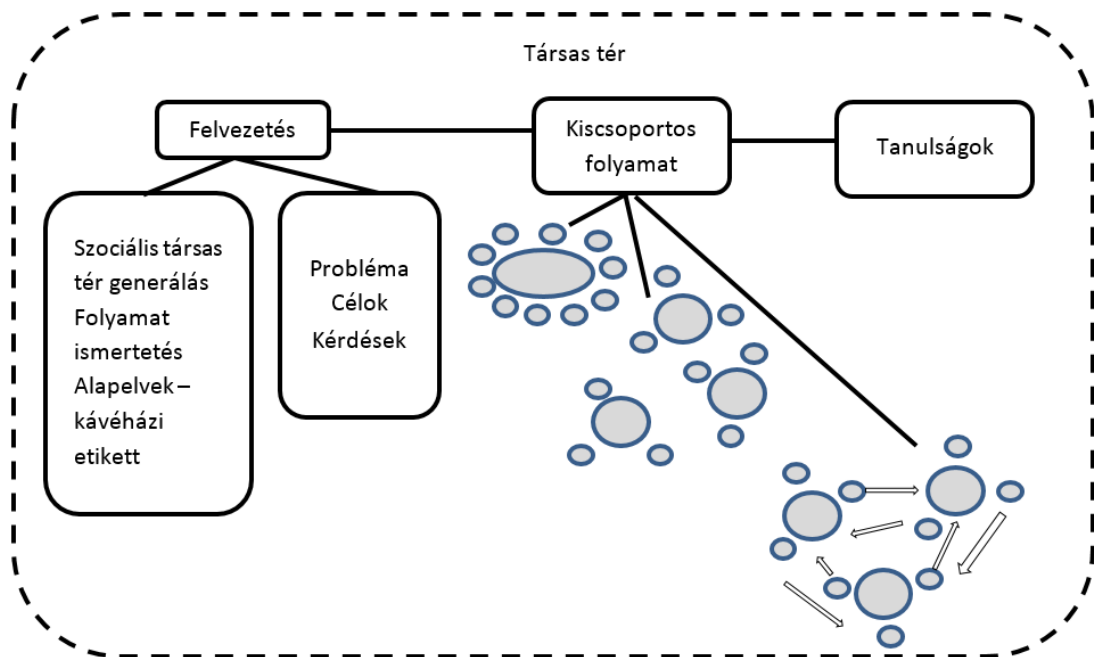
(3) *Megválaszolandó kérdések.* Minden forduló egy konkrét kérdés köré épül, amely a téma körülményeit vagy célját határozza meg. A kérdés több forduló esetében is lehet ugyanaz, de a kérdések épülhetnek egymásra is, azzal a céllal, hogy irányítsák vagy koncentrálják a beszélgetést.

(4) *Kiscsoportos forduló(k)*. A konkrét munka az asztalok körül kialakított kis csoportokban zajlik, egy vagy több fordulóban. Ez a szakasz a módszer sajátos, meghatározó része.

(5) *Tanulságok, eredmények („betakarítás, aratás”)*. A kiscsoportos (vagy közben igény szerint plenáris) munka után az egyének megosztják benyomásaikat, gondolataikat, eredményeiket a nagy csoport többi tagjával. Az eredményeket a résztvevők vizuálisan is megjelenítik.

A szerzők több helyen is összefoglalják a sikeres világkávézó módszer alapelveit, amelyek lényegében az alábbi témákat vetik fel (Schieffer–Isaacs–Gyllenpalm, 2004a, 2004b; Brown–Isaacs, 2005): (1) *Világos kontextus*. Nagyon fontos, hogy tudatos legyen a csoport összehívásának oka és célja. Ezek az elemek koncentrálttá teszik az összejövetelt, és lehetővé teszik, hogy a leghatékonyabb eszközöket és folyamatot válassza ki a csoport. (2) *Vendégszerető környezet*. A valódi kávéház-tulajdonosok a világ minden táján hangsúlyozzák a vendégszerető légkör fontosságát, vagyis ahol az emberek biztonságban érzik magukat és amely befogadó, invitáló. (3) *Lényeges kérdések*. Alkotó tudás csak inspiráló és az adott élethelyzetben releváns kérdésekre adott válaszokban születik. A jó kérdések hozzájárulnak ahhoz, hogy erősebb közösségi energia, több alkotó gondolat és tett szülessen. (4) *Minél több résztvevő hozzájárulása*. Egy közösségi térben lényeges különbség van a részvétel és a hozzájárulás között. A módszerben fontos, hogy a résztvevők minél több szempontot jelenítsenek meg és alkotó módon vegyenek részt. (5) *Különböző nézőpontok összekapcsolása*. A kiscsoportos munka, illetve a csoportok összetételének változása, a szabad mozgás nagymértékben hozzájárul a gondolkodás hatékonyságához, és a különböző perspektívákból kialakuló észrevételeket egy folyamatosan táguló gondolkodási körbe kapcsolja be. Mindez lehetőséget ad meglepő, nem várt új gondolatok megjelenésének. (6) *Kölcsönös figyelem*. Az egymás felé fordulás minősége a módszer sikerességének talán a legfontosabb tényezője. A figyelem megosztásával és a közben felmerülő, intuitív gondolatok figyelemmel kísérésével a vizsgált téma nagyobb részét lehet átfogni. (7) *Az új felismerések megosztása*. A kiscsoportos beszélgetések a kérdéskör egészének egy-egy mintázatát fedik fel, amelyeket a csoportok megosztanak egymással, és megvizsgálják a mintázatok összességének hatását.

Miután a módszer lebonyolításának folyamata és alapelvei szorosan összekapcsolódnak, illetve maga a lebonyolítás az *alapelvek megvalósításának folyamata*, ezért ezeket egyben, egymáshoz kapcsolva tárgyaljuk. A rendszert az 1. ábra foglalja össze.



1. ábra: A világvéző módszer folyamatának rendszere (saját szerkesztés)

A környezet kialakítása

A módszer nevében megjelenő kávéház metafora arra mutat rá, hogy a megfelelő környezet kialakítása elsődleges fontosságú a környezet fizikai és szociális értelmében egyaránt. Társadalomelméleti vonatkozásban már említettük a módszer konstruktivista elméleti alapjait, a kollektív intelligenciát és a véletlenül alapuló innovációt, ugyanakkor a folyamat és az alapelvek kapcsán be kell vonnunk Karácsony Sándor pedagógiai filozófia munkásságát is, aki szerint az egészséges társadalmi környezet – beleértve a közösség jövőjének fenn tartását – alapja a társas lélek (Karácsony, 1942). A társas lelkelet kialakításának és fenntartásának pedig nélkülözhetetlen része a megfelelő *társas tér*.

A szociális társas tér. A társas tér mindenekelőtt biztonságos teret jelent, amely lehetőséget ad arra, hogy minden résztvevő *alkotó* módon gondolkodjon, beszéljen és hallgassa meg társait. A világvéző módszer egyik legfontosabb alapelve az, hogy bátorítsa a résztvevőket arra, hogy ne csak részt vegyenek, hanem érdemben hozzájáruljanak az alkotó beszélgetéshez. A részvételi módszer lényege ugyanis nem a munkamegosztás és a feladatok szétosztásából adódó hatékonyságnövelés, hanem az, hogy szükségszerűen a kérdéskör teljes rendszerének széttagolt, különböző és minden esetben részleges nézőpontjaiból minél több jelenjen meg. Minden aktív bekapcsolódás

a beszélgetésbe növeli a csoport-intelligenciához és -tudáshoz való hozzáférést és annak megjelenítését.

Felmerül egy lényeges kérdés: a részvételi lehetőségnek vannak-e korlátai.³ A válasz elviekben az, hogy nincsenek: minél többen, minél aktívabban vesznek részt a közösségi munkában, annál nagyobb mértékű és komplexebb intelligencia alakul ki. Gyakorlati szempontból ugyanakkor a résztvevők száma és az együttműködés hatékonysága között nem lineáris, hanem fordított U alakú összefüggés van: egy adott létszám felett romlik vagy lehetetlenné válik mind a különböző szempontok megjelenítése, mind pedig ezek rendszerré szervezése (Gáspár, 2012) (lényegében ezen alapul minden képviseleti jellegű rendszer). A világkávézó módszer különböző variációi eltérő létszámú csoportok társas viszonyának kialakítására alkalmasak; másrészt a módszer lehetővé teszi, hogy éppen a nagyobb létszámú résztvevők több, állandóan változó kis csoportokban vehessenek részt, így a világkávézó módszer hangsúlya nem az egyféle, végső összegzésen van, hanem a különböző kiscsoportos mintázatok sokféleségéből adódó *alternatív megoldásokon és ezek dinamikus változásán*.

A társas tér mint kommunikáció. A társas tér befogadó, invitáló, ahol a kellemes fizikai környezetben túl mindennek megvan a kommunikációs vonatkozása is: a közlés és a befogadás feltételének, összekapcsolásának és harmóniájának a biztosítása. A részvételi elv kapcsán az előbbiekben csak azt hangsúlyoztuk, hogy a résztvevő a véleményével, gondolataival gazdagítja a csoportintelligenciát. Jelen esetben ezt tovább kell árnyalni azzal a feltétellel, hogy minden megszólalás *releváns*, a kérdéskörhöz tartozó legyen, azaz a *közösségi tudást* gyarapítsa – vagyis a közlés valóban *közlés* legyen. Az aktív és releváns közlés tehát a beszélő felelőssége.

A részvételiségnek a közlés mellett van egy *befogadói oldala és felelőssége* is, különben a kommunikáció torz és értelmetlen lesz. Amikor napjainkban a részvétel fontosságáról beszélünk, a befogadói magatartás szerepe ritkán jelenik meg. Ezért szerepel az alapelvek között kiemelten, talán leghangsúlyosabban a másik fél figyelmes meghallgatása. Az oka közel sem pusztán az udvariasság vagy a civilizált együttlét szabályainak betartása. A hallgatás, meghallgatás befogadó álláspont, amely nélkül a közlésnek sincs értelme, hiszen ez utóbbit mindenekelőtt *megelőzi* a közösségiség létezésének és aktuális feltételeinek megértése, befogadása: ugyanis a kommunikáció legmélyebb, spirituális értelmében mindig az együtt-létünk és ennek

³ A társadalmi pozícióval és a hatalmi dimenzióval kapcsolatos korlátozó tényezőket a későbbiekben részletesebben tárgyaljuk.

fenntartásának egy lehetséges módja az, amit a magam tapasztalatai és nézőpontja alapján közlök (Kiss, 2001).

A meghallgatás társas viszony: a másik ember felé való fordulás. Azért figyelek a beszélőre, mert várakozásom szerint lényegeset és fontosat akar mondani; hallgatóként elfogadom azt is, hogy a közlés mondanivalója hasson rám, befolyásoljon; és tisztelem az álláspontját, tudva, hogy az enyémtől esetleg teljesen eltérő tapasztalatból és körülményekből származik. Ahogy a közlés, úgy a meghallgatás sem passzív: a hallgató felelőssége nem pusztán a közlés iránti toleranciában van, hanem az üzenetének *meghallásában* is. Sőt annak meghallásában is, hogy *őbenne*, a hallgatóban az elhangzottak milyen gondolatokat, új szempontokat vetnek fel, és a kérdéskör milyen mélyebb rétegei mutatkoznak meg.

Vagyis a meghallgatás alapelvében benne van a párbeszéd technikai feltételén (én csöndben vagyok) túl a figyelem irányítása a közlésre, és annak, sőt a közlésben ki nem mondott összefüggéseknek a meghallása is. Valójában a párbeszéd csak ezekkel a feltételekkel válik *társalgássá*, a *kommunikáció* közösségteremtővé.⁴

A közlés és a meghallgatás tehát felelősségteljes és egymást feltételező mozzanat. A gyakorlott világkávézó-szervezők ezért gyakran használnak valamilyen „beszélő”-nek nevezett tárgyat: bármit, aminek birtoklása jelképezi, hogy kinél van a szó (Brown–Isaacs, 2005). Bár beszélőről van szó, a tárgy a kommunikáció mindkét vonatkozásában szervezőerővel bír: akinél van, azt feljogosítja a közlés lehetőségére, akinél nincs, azt *felhatalmazza* a meghallgatásra. Főként olyan esetekben alkalmazzák, amikor a megvitattott téma szenvedélyes, erőteljes érzelmi reakciókat válthat ki.

A fizikai társas tér. A társas tér szociális vonatkozásai alapján világosan érthető a fizikai környezet elrendezésének fontossága: az irodalomban javasolt megoldások nem egy színházi világ kellékei, jópofa hangulatkeltő eszközök, hanem *a társas tér megvalósításának fizikai megjelenési formái*. Általános tapasztalat, hogy azok a társas összejövetelek, amelyek igazán fontos, mély beszélgetésekre adtak lehetőséget, legtöbb esetben a konyhában vagy az ebédlőasztal mellett végződnek. A kávéházra is jellemző kis, csupán néhány fő személyes találkozását lehetővé tevő asztalok és ezek *szabálytalan* elrendezése az intimitást és a szabad gondolkodást serkentik, vagyis a résztvevők nyitottságát mind a befogadásra, mind pedig a közlésre. Az eszközök és ötletek nagy része ugyanezt a célt szolgálja.

⁴ Kiss Ulrich javasolta, hogy a kommunikációt a kirekesztés ellentétéként „közösítésnek” fordítsuk magyarra (Kiss, 2001).

Más elemek inkább a módszer lebonyolításának előkészítéséhez tartoznak. A legfontosabbak ezek közül (Schieffer–Isaacs–Gyllenpalm, 2004a, 2004b): (1) A helyiség természetes fénnel megvilágított és növényekkel körülvett legyen. Nagyobb cserepes növények vagy virágok is létre tudják hozni a természetes érzést. (2) Üres fal felület, amelyre nagyméretű papírokat, fehér anyagot lehet feltenni vagy ahova guruló fehér táblák elhelyezhetők a közös gondolkodás vizuális megjelenítéséhez. (3) Elegendő méretű helyiség ahhoz, hogy az asztalok között mind a résztvevők, mind a program vezetője (kávéház vendéglátója) kényelmesen tudjon közlekedni. (4) Kicsi, négy-öt személy részére alkalmas, lehetőség szerint kerek asztalok, amelyek rendezetlenül (nem sorokban) vannak elhelyezve. Rajtuk lehetőség szerint tarka vagy más, hétköznapi színű terítő, de megteszi az egyszerű fehér is, vagy csomagolópapír. Hozzájuk tartozó, elegendő számú szék. (5) Nagyméretű papír(ok) (papírfunkciós – flipchart – tábla méretű) minden asztalon, akár csak az olyan kávézóban, ahol a papír asztalterítőre írhatnak a vendégek. (6) Négy személy számára elegendő vizes alapú, papírhoz való filctollak több színben minden asztalon, kis üvegben elhelyezve. (7) Kis váza az asztalokon – nem műanyag – virággal és/vagy gyertyával. (8) A helyiségben egy asztal elkülönítve a prezentáló és/vagy a vendéglátó (programvezető) eszközei számára. (9) Tea, kávé, frissítő, elegendő víz a résztvevők számára.

Üdvözlés és a program felvezetése

A program vezetője, a kávézó házigazdája szerepe kettős: egyrészt segítenie kell a kreatív munkához szükséges légkör megteremtését, vagyis el kell érnie, hogy a résztvevők minél oldottabban, korlátoktól mentesen érezzék magukat; másrészt viszont be kell tartatnia a kávézó módszer működéséhez szükséges szigorú szabályokat. A két feladat harmonizálása korántsem könnyű és gyakorlott vezető igényel.

A házigazda fogadja az érkező „vendégeket”, és segít nekik elhelyezkedni az asztaloknál akár véletlenszerűen, akár irányítottan, ha a munka azt kívánja (például különböző foglalkozások egy helyre koncentrálása vagy éppen minden asztalnál való megjelenítése). Üdvözli a csoportot, és – bár a témával foglalkozó irodalom nem hangsúlyozza, de tapasztalataink szerint – időt kell szánnia arra is, hogy az asztaltársaságok kicsit megismerjék egymást, elsődlegesen a társas tér asztalkörében bizalommal legyenek egymás iránt. Fontos az is, hogy a magukkal hozott problémákat, napi ügyeket a kávéház falain kívül hagyják, és ráhangolódjanak az alkotó munkára.

A továbbiakban a program vezetője bemutatja a világkávézó módszer *folyamatát* és a megtárgyalni kívánt *problémát*. Világossá teszi

az aktuális összejövétel *célját*, és megfogalmazza a problémát kezelhetővé tévő konkrét *kérdéseket*, amelyek a folyamat végéig mindenki számára jól *látható* helyre kerülnek. A kávéház módszer *alapelveit* a vendéglátó szintén úgy helyezi el, hogy folyamatosan látható legyen – akár minden asztalon kártyák formájában –, és elmagyarázza, hogy ez lesz a kávéházi etikett (Brown–Isaacs, 2005), amit a következő pontok példáznak. (1) Koncentrálj a lényegi mondanivalóra! (2) Legyenek a gondolataid és a tapasztalataid konstruktívak, a közös tudáshoz hozzájárulók! (3) Beszélj őszintén, valós érzéseid alapján! (4) Hallgasd meg a másikat, hogy megérthesd őt! (5) Kapcsold egymáshoz, gondold tovább a felmerült ötleteket! (6) Figyeljete egymásra, hogy újabb, mélyebb vonatkozások, felismerések, témák és kérdések is felszínre jöhessenek! (7) Játssz, firkálj, rajzolj – használd bátran a papírterítőt!

Megválaszolható kérdések

A világgávézó módszer sikere nagymértékben függ a helyesen megfogalmazott kérdéstől. A szakirodalom szerint „*olyan kérdést kell megvizsgálni, ami számít*” (Brown–Isaacs, 2007), s ez lényegében három problémakört vet fel: *mennyit, mit és hogyan* kérdezzünk.

A *kérdések száma* a módszerben nem meghatározott. Legtöbbször csak egy kérdést vetnek fel a teljes projekt idejére, de lehetőség van arra is, hogy a probléma több kérdésben fogalmazódjon meg, amennyiben a feldolgozási folyamat logikus menetét teszik lehetővé több kiscsoportos forduló során.

Lényegesebb szempont, hogy *mit* kérdezzünk. A tudást és a kreativitást minden esetben a nagy belső készlettel rendelkező, inspiráló kérdésekre adott válaszok generálják: olyanok, amelyek a résztvevők aktuális aggodalmait, problémáit megszólítják. A mozgósítóerővel rendelkező kérdések legfontosabb hatása az, hogy hozzájárulnak a kollektív energia koncentrációjához, az éleslátás erősödéséhez és a mélyebben rejlő összefüggések megértéséhez.

A problémakör része azonban az is, hogy *mit ne* kérdezzünk. Az egyik lehetséges csapdát azok a kérdések jelentik, amelyek „az igazságot” akarják feltárni vagy eldönteni, szemben azzal a megközelítéssel, amely véleményeket, nézőpontokat tesz egymás mellé (Slocum, 2003). Jól látható itt az elméleti részben bemutatott konstruktivista álláspont, mely szerint a valóságnak csak különböző diskurzusai vannak, hiszen egyik ember sem rendelkezik a tökéletes informáltság és a rendszerek átlátásának képességével. Mindenesetre a megosztott világ hipotézisére épülő, többfordulós diskurzus mód-

szer kétségtelenül lehetővé teszi, hogy a résztvevők a közös helyzetüket – és remélhetőleg a saját álláspontjukat, igazságukat – a program végén más megvilágításban lássák.

A *hogyan* kérdésében a legfontosabb a „megértő érdeklődés” megközelítés: ugyanis a kérdés, amit és ahogyan feltesz a vendég-látó, a résztvevőket már *eleve* egy meghatározott gondolkodás- és viselkedésmódra hangolja, ami nagymértékben befolyásolja a folyamat eredményét. Egy kérdés, ami a hibát és annak felelősét kutatja, elindít egy problémaazonosító és vádaskodásba csúszó dinamikát. Bár bizonyára ilyen témákra is szükség van, a tapasztalat azt mutatja, hogy sokkal hatékonyabb olyan kérdéseket feltenni, amelyek *megoldási lehetőségek* feltárására ösztönöznek, és amelyek a résztvevőket nem negatív érzésekkel kapcsolják össze, hanem olyasmivel, aminek a sorsát a szívükön viselik.

Az eredményes kérdések tehát nyitott kérdések, azaz olyan kérdések, amelyek nem válaszolhatók meg egyszerűen igennel vagy nemmel, továbbá olyanok, amelyek nem igényelnek azonnali gyakorlati lépéseket vagy problémamegoldást – azaz nem zárhatók rövidre –, hanem inkább új ötleteket, gondolatokat, lehetőségeket tárnak fel.

Összegezve, a kérdésfeltevés tehát azért kritikus pontja a módszernek, mert *erőtere* van: befolyásolja a megértés és a megközelítés módját. Vagyis valójában nemcsak a cél konkretizálásának, hanem a társas tér minőségének is meghatározó eleme. A nagy „erőtérrel” rendelkező kérdés egyszerű és világos; gondolatébresztő (provokáló); energiatermelő; koncentrálna a vizsgálódást; felszínre hoz nem tudatos feltételezéseket; új lehetőségeket tár fel; hasznos kérdést kutat (az egyedüli igazság megtalálása helyett).

Kiscsoportos folyamat

A világkávészó módszer filozófiájából és alapelveiből következik, hogy a szétszórt és mélységében is rétegzett tudás, illetve kollektív intelligencia feltárása kiscsoportos társalgásban történik. Ha már ismerjük az összejövétel pontos célját és a rendelkezésre álló időt, el lehet dönteni a beszélgetési fordulók számát és hosszát, a kérdésfeltevés módját és azt, hogy miként kapcsolhatók össze és ütköztethetők a gondolatok a legérdekesebben.

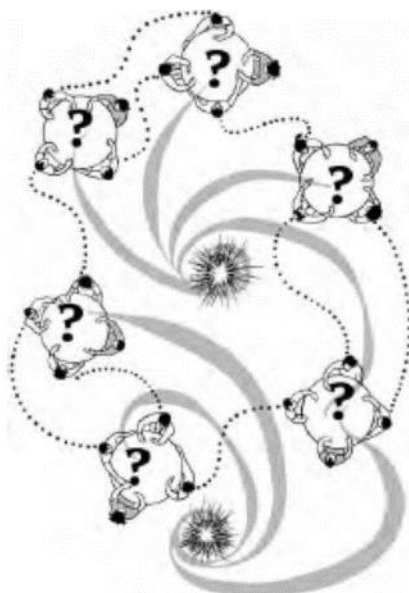
A szélsőséges, leginkább egyedi eseteket egyrészt a spontán összejövetelek, ötletelések jelentik (Instant Café) és a 45 percnél rövidebb, kis létszámú programok (Café Lite); másfelől pedig a nagy létszámú, akár egész napot vagy több napot igénybe vevő események (Super Café).

A programok többsége ezek közé esik. A legegyszerűbb variációt a kis létszámú (körülbelül 10 fő) és rövid ideig tartó (egy- vagy két-órás) összejövetel jelenti (Conversation Café) (Kim, 2010). A felvezetés után a vendéglátó mindenkinek tollakat és papírokat oszt ki, hogy gyűjtsék össze a gondolataikat. Az első fordulóban minden egyes résztvevő röviden felvázolja ezeket úgy, hogy a többi szereplő semmilyen visszajelzést nem tehet (itt is segít a fent már ismertetett „beszélő” használata). A második fordulóban szintén a „beszélő” segítségével a résztvevők már részletesebben fejtik ki észrevételeiket vagy új, felszínre került meglátásaikat. Ezt követően a program vezetője megnyitja a nyílt vitát. Itt a „beszélőnek” csak akkor van szerepe, ha a témától nagyon elkanyarodna a beszélgetés vagy ha valaki uralja a társalgást vagy érzelemmel fűtött, heves vita alakulna ki. Ebben a variációban a klasszikus kávéházi környezet is átalakul, hiszen egy nagyobb asztalt ülnek körül a résztvevők. A nagyobb létszám miatt arra sincs lehetőség, hogy mindenki közös papírra jegyezze fel gondolatait, azokat egymáshoz kötve.

Az összetettebb, nagyobb létszámú (10–50 fős) programoknál a 4–5 fős asztalokkal valósul meg a módszer. Ennek egyszerűbb variációjában az asztaltársaságok végig együtt maradnak. Hasonlóan az előbbi menethez, saját gondolataikat kifejtve és ezekre reflektálva kialakítják azt a közös mintázatot, amely a csoport tagjainak tudásából szinergikus hatások mentén előtűnik. Ehhez azonban az asztalon előttük lévő papíron lehetőség szerint a teljes elmét kihasználó és információsűrítő rajzokkal együtt alkotják meg a megosztott vizuális teret.

A módszer ereje és hatékonysága azonban akkor érvényesül leginkább, ha az asztaltársaságok állandóan változnak több (általában három), körülbelül 20–30 perces fordulónként. Az első, fenti menethez hasonló forduló után egy-egy embert megkérünk, hogy maradjon az asztalnál vendéglátóként, míg a csoport többi tagja más-más asztalhoz csatlakozik. A helyi vendéglátó köszönti a látogatókat és röviden összefoglalja a legfőbb gondolatokat, témákat és kérdéseket, amelyek az első fordulóban felmerültek. A cél és a feladat az, hogy a résztvevők *az eredeti asztaluk tapasztalatait, témáit, kérdéseit hozzák kapcsolják a papíron megjelent mintázathoz*. Minél több lehetőség van arra, hogy a résztvevők meglátogassanak más asztalokat is, annál inkább megtermékenyítőleg kapcsolódnak össze és hatnak egymásra a gondolatok, új perspektívákat és jelentéstartalom-rétegeket hozva a felszínre. Az utolsó kiscsoportos körben mindenki visszatérhet az eredeti asztalához, hogy feldolgozzák és letisztázzák magukban a beszélgetések tanulságait és a felmerült meglátásokat.

Fontos, hogy egy-egy csoport minden tagja különböző asztalokhoz menjen az első kör után. A gondolatok többszörös egymásra hatása gyakran hoz létre olyan meglepő eredményeket, amelyek máskülönben nem születhettek volna meg. Ugyanis a folyamatos keveredésekkel a résztvevők nem egyszerűen a saját gondolataikat ütköztetik mindig másokéval, hanem a korábbi asztaltársaságuk *teljes rendszerét* kapcsolják, illetve ütköztetik más rendszerekkel. Ezáltal egy egyre összetettebb és egyre mélyebb rétegeket feltáró *hálózat* alakul ki, fajlagosan igen rövid idő alatt (2. ábra). Brown–Homer–Isaacs (2007) megfigyelték azt is, hogy azok a résztvevők, akiknek munkaköre és munkája rögzített, gyakran tapasztalják, hogy a módszer segítségével sokkal nyitottabbakká válnak új és más gondolatokra.



2. ábra: A világvázó módszer kiscsoportos folyamata és szinergikus hatása (Forrás: Brown–Homer–Isaacs, 2007, 182. o.)

Tanulságok

A világvázó módszer utolsó lépése a kiscsoportos munkák lezárása. A szakirodalomban betakarításnak, aratásnak nevezik, ezzel is hangsúlyozva, hogy elsősorban *a közös munka során* felszínre került tudás és értékek rendszerezése, használata a célja. Vagyis nem a záró forduló teremti meg a világvázó módszer eredményeit, hanem a megérett gondolatok és javaslatok begyűjtése a feladata. Mindennek a hangsúlyozása azért is fontos, mert a folyamat végső szakaszának tartalmáról és feladatáról némileg megosztott a szakirodalom. A következőkben három változatot mutatunk be.

Az egyik megközelítés szerint a kiscsoportos (10 fő), rövidebb változatban (Conversation Café), ahol egy asztal körül folyik a munka,

a körülbelül másfél órás program utolsó 5–10 perce a záró rész, amely ismét használja a „beszélőt”: minden résztvevő röviden visszajelez, hogy az *ő saját, eredeti* gondolkodásmódja mennyiben változott, finomodott vagy erősödött meg (Kim, 2010). A közös beszélgetés tehát itt sem a felmerült gondolatokat rendezi újra, nem lép túl a résztvevők saját megállapításain, hanem az egyénben megtörtént változásokat tekinti át.

Egy másik értelmezés alapján a többfordulós világkávézó egyik változatában a plenáris egymás felé fordulás hasonlóképpen arra szolgál, hogy a résztvevők reagáljanak a kiscsoportos beszélgetésre, és a saját új meglátásaikat osszák meg. Ebben a megközelítésben a felismerések és ezek közzététele teszi lehetővé a mintázatok azonosítását, a közös tudás gazdagodását és a lehetőséget arra, hogy ezek tettekké formálódjanak. A legfontosabb és egyben legnehezebb szabály az, hogy a szervezők a folyamat legtöbb idejét a beszélgetésre szánják. Ebben az értelmezésben a tudáskávézókban (Knowledge Café) nincs lehetőség prezentációkra és arra, hogy a program vezetője értékelje a résztvevők tapasztalatait.

A többfordulós módszernek egy másik változatában a plenáris munka teszi láthatóvá a kiscsoportokban kialakult mintázatokat (Slocum, 2003). A falfelületekre kiteszik az asztaloknál készült nagyméretű papírokat, hogy minden résztvevő láthassa azokat, majd a program vezetője megkéri a csoportokat, hogy szánjanak néhány percet annak megfogalmazására, hogy mely felismerések jelentették a legtöbbet az asztaltársaságnak. Ennek lényegét minden csoport megosztja az összes résztvevővel, amit szintén jól láthatóan papírokra jegyeznek. Az asztaltársaságok beszámolóit után néhány percet szánunk olyan kérdések végiggondolására, mint: Mi formálódik ki az elhangzottakból? Ha valaki egyben látná a kialakult közös tudást, mit mondana? Milyen mélyebb kérdések fogalmazhatók meg a beszélgetések eredményeként? Felismerhető-e valamilyen újabb mintázat, és ha igen, mire mutat, és milyen információval szolgál?

A plenáris munka legnagyobb részét a résztvevők itt a közösen megosztott mintázatokból kialakuló *új mintázat* sajátosságairól szóló beszélgetésre szánják. Az előző változatokhoz képest a program koordinátorának ebben az esetben jóval nagyobb szerepe és felelőssége van. Ugyan nem neki kell átlátnia és megfogalmaznia a folyamat eredményét, de a plenáris beszélgetés irányítása különös figyelmet és érzékenységet igényel.

A módszer alkalmazása és empirikus példái

Fontos kérdés, hogy mikor érdemes alkalmazni ezt a módszert. A Részvételi Módszerek Eszköztára (Participatory Methods Toolkit),

a részvételi módszereket gyakorlati szempontból ismertető kézikönyv a következő helyzeteket említi, amelyekben a világvázó technikája hasznos lehet: (1) ha nagy létszámú (12 fős vagy annál nagyobb) csoportokat kívánnak a szervezők bevonni egy tényleges deliberációs folyamatba (még 1200 fővel is szerveztek kávézókat), (2) ha a gyakorlati élettel kapcsolatos kérdésekkel vagy témákkal kapcsolatban inputra, tudásmegosztásra, innovatív gondolkodás elősegítésére és cselekvési lehetőségek feltárására van szükségünk, (3) ha a résztvevők között valódi beszélgetést, valódi párbeszédet szeretnénk kialakítani – akár ismerik már egymást, akár először találkoznak a folyamatban, (4) ha a legfontosabb stratégiai kihívásokat és lehetőségeket mélységében fel szeretnénk tárni, (5) ha egy már létező csoportban szeretnénk megerősíteni a kapcsolatokat, és meg akarjuk teremteni a feltételeit, hogy a folyamat eredményeit a résztvevők kölcsönösen magukénak érezzék, (6) ha az előadó és a hallgatóság között valódi, jelentéssel rendelkező interakciókat szeretnénk.

A kávézó kevésbé hasznos, ha (1) már egy eleve eldöntött válasz vagy megoldás felé szeretnénk „terelni” a folyamatot, (2) egyirányú kommunikációt szeretnénk folytatni a közönséggel, (3) egy részletes megvalósítási tervet szeretnénk kialakítani a folyamat során, (4) kevesebb, mint 12 résztvevőnk van (ebben az esetben egy egyszerű beszélgetési szituáció is elég lehet, nem szükséges speciális felépítés a folyamathoz) (Solum, 2003, 141. o.).

Az előzőekben említett módszertani kézikönyv javasolja, hogy a kávézónak érdemes a folyamat céljának megfelelő nevet adni (Solum, 2003, 144. o.), amely szintén orientálja a résztvevőket, és segíti a gondolkodás fókuszálását, akár már a folyamat előtt is. Ilyen elnevezés lehet például a vezetői kávézó, a tudás kávézó, a stratégia kávézó vagy a feltaláló kávézó stb. (Slocum, 2003, 144. o.).

Ahogy az eddigiekből már kiderült, a világvázó módszertant nagyon különböző területeken, változatos céllal alkalmazzák. A következőkben a teljesség igénye nélkül néhány – szándékosan különböző – alkalmazási területről mutatunk ízelítőt, nem titkoltan kedvcsinálási szándékkal.

Példák a módszer alkalmazására

Az egyik jellegzetes alkalmazási terület, amikor szervezetek saját folyamataikat szeretnék fejleszteni, működési problémáikra keresnek megoldást, és munkavállalóik (vagy érintettjeik) kreativitását, innovativitását szeretnék ehhez segítségül hívni. Ilyen hatékonyságnövelő folyamatfejlesztési próbálkozásnak indult a Sanofi-Sanelbo Tervezési Café workshopja (Brown, 2012). A gyógyszeripari cég vezetője olyan módszertant keresett az éves tervezéshez, amelyben összetalálkozik

a kreativitás, a racionalitás és a gyakorlatorientáltság, és az addig alkalmazott módszereknél hatékonyabbá, eredményesebbé teszi a tervezési folyamatot. A nagycsoportos Tervezési Caféra első körben 250 fejlesztőt hívtak meg a vállalat különböző részlegeiből. A 16 asztalnál zajló Café kissé kaotikusan sikerült, de mégis, annyira sok új ötlet, innovatív fejlesztési javaslat merült fel, és olyan újszerű, pozitív és energizáló volt az élmény, hogy a résztvevők elvitték a módszertant magukkal, és a következő egy hónapban 17 kisebb Cafét tartottak a vállalat különböző szervezeti egységeiben. Következő évtől pedig a pénzügyi, majd a stratégiai tervezési folyamatot is Café módszerrel bonyolították, kimagasló eredménnyel. A Sanofi esete jól példázza, hogy a világvilágkávézó módszertan egy konkrét folyamat javítására, problémakör megoldására alkalmazható, de később, csoportos részvételi alapokon nyugvó problémamegoldó gyakorlatként akár a szervezet napi működésébe is beépülhet, a részvétel irányába terelve a szervezeti kultúrát, Brown szavaival élve „*életre keltheti a szervezet tagjait*” (Brown, 2012, 32. o.). Fontos hozzáfűznünk, hogy a szervezeti hatékonyságra, üzleti eredményességre koncentrálnak világvilágkávézóknál kritikus pont, hogy a szervezet vezetése ténylegesen elkötelezett-e a módszertan mellett, és a feltáró, ötletelő, illetve az akciótervező rész megfelelő arányban van-e. Az eset kapcsán érdemes a módszer esetleges korlátait is megemlíteni: míg jól alkalmazható „fehérgalléros”, a döntési folyamatokban való részvételhez hozzászórt szervezeti csoportoknál, nem feltétlenül tudja megoldani olyan csoportok vagy egyének bevonását, akiknek nincs gyakorlata abban, hogy egy ilyen helyzetben gondolataikat, véleményüket ki tudják fejezni, vagy egyszerűen el merjék mondani a véleményüket (akár azért, mert Heron szavaival élve a hallgatás kultúrájában */culture of silence/* szocializálódtak).

A szervezeti világvilágkávézók (és a róluk szóló beszámolók) egy másik csoportja a kisebb egységek vagy a szervezet egészének fejlesztésére fókuszálhat. Oelovse és Cady (2012) egy olyan afrikai IKT (infokommunikációs) cégnél zajló világvilágkávézó-folyamatot mutat be, amelynek célja egyik oldalról a szervezet új szolgáltatásfejlesztési programjához kapcsolódó vélemények és érzések feltárása és becsatornázása volt, másik oldalról pedig az, hogy a program „tulajdonosává” tegye a munkavállalókat. Ebben és számos hasonló mintázatú világvilágkávézóban a konkrét megoldási javaslatoknál fontosabb a részvételt támogató „biztonságos környezet” kialakítása, az attitűdformálás, a szervezet iránti elkötelezettség fejlesztése. A szervezetfejlesztési folyamatokban sokszor használják a világvilágkávézót együtt más részvételi módszerekkel (appreciative inquiry, open space; magyarul: elismerő feltárás és nyitott tér) kombinálva.

A világgávészó fontos alkalmazási területe, amikor egy társadalmi jelenség megértésére, helyi vagy globális probléma megoldására alkalmazzák a módszertant, az esetek nagy részében az érintettek bevonásával. Rich and Brannen (2010) egy olyan világgávészót mutat be, amelyen (a részvételi módszerekkel korábban egymással még nem találkozott) idős emberek dolgozták fel a különböző pénzügyi eszközökhöz való viszonyukat és nehézségeiket, és próbálták azonosítani, hogy milyen fejlesztésekre (például új termékekre vagy szolgáltatásokra, e-learning tanfolyamokra stb.) lenne szükségük a jövőben. Hechenbleikner és munkatársai (2008) pedig egy amerikai kisváros, Reading rendezvényét mutatják be, amelynek az volt a célja, hogy a városban lakók és dolgozók együtt próbálják felrajzolni a város jövőjét. Az eseményen több mint kétszáz iskolás, nyugdíjas, üzletember, aktivista és egyszerű lakó vett részt, sokan közülük soha nem volt még jelen helyi közösségi tevékenységben. Mindkét kávészó fontos jellemzője, hogy az érintetteket aktívan bevonja az őket érintő problémák megoldásába vagy saját jövőjük alakításába. A bevonásnak különböző szintjei lehetnek – utalva az előbbieken felvetett részvételi problémára –, ha a kávészó nem egyszeri esemény, hanem rendszeressé válik, elképzelhető, hogy aki először nem is nyilvánít véleményt, csak hallgat, a következő alkalmak egyikén már el tudja/akarja mondani a gondolatait, azaz egyéni tanulási folyamatról is beszélhetünk.

A világgávészó módszertant kutatásokban is alkalmazzák. Shaw és társai (2012) egy olyan folyamatot mutatnak be, amelyben nagyjából negyven kutató, egyetemi hallgató és munkaügyi szakember gondolkodott együtt a munka világának átalakulásáról. A kutatás arra irányult, hogy feltárják, mit jelenthetnek a munka világának jövőbeli változásai a munkaerő-piaci szempontból hátrányos helyzetű társadalmi csoportok számára, mint például a fogyatékkal élők. A műhely résztvevői ajánlásokat fogalmaztak meg a kutatási irányokról, a szükséges tudásról, amik e társadalmi csoportok jövőbeli helyzetét javítják. Szintén egyetemi oktatók, kutatók és hallgatók dolgoztak együtt az oregoni egyetemen a klímaváltozás problémájával foglalkozó világgávészóban: a program célja olyan kommunikációs tér létrehozása volt, ahol az eltérő tudományterületek (a klímaváltozás elleni küzdelem iránt elkötelezett) képviselői kapcsolatba tudtak kerülni egymással, kapcsolódási pontokat (az egyik résztvevő megfogalmazásában

szinapszisokat) tudtak kiépíteni, mely kapcsolatokra épülve a jövőben a jelenlegi kereteken túllépő megoldási javaslatok születhetnek.⁵

Juanita Brown (a módszer egyik kidolgozója) és szerzőtársai egy mexikói esetet említenek, amely nagyon jól mutatja, hogy hogyan képesek elősegíteni a strukturált térben zajló beszélgetések a közös jelentések és közös történetek (közös jövő) létrejöttét és ezáltal formálni az egyéni és a kollektív cselekvési terveket. A példában magas rangú állami hivatalnokok, városiak üzletemberek és vidéki gazdák ültek le együtt megvitatni a közös jövőjüket. A nagyon különböző perspektívák és gondolatok kölcsönösen formálták egymást. Több kör után egy közös irány és fókusz rajzolódott ki, amelynek eredményeképpen létrejött a Mexikói Nemzeti Alap a Társadalmi Vállalkozásokért (Mexico's National Fund for Social Enterprise). A szerzők szerint ez nem jöhetett volna létre, ha minden csoport csak a saját köreiből beszél a felmerülő problémák megoldásáról, vagy ha csak kutatók adtak volna elő szakpolitikusoknak (Brown et al., 2007, 183. o.).

A módszerhez kapcsolódó főbb elméleti fogalmak: konstruktivizmus, kollektív intelligencia és véletlenül alapuló innováció

A mexikói példa rámutat arra, hogy a társadalmi szintű diskurzus általában elkülönült terekben zajlik, ahol a társadalmi szereplők nem ismerik a többi csoport szempontjait, hiszen nem találkoznak egymással. Még ha esetleg találkoznak is, a köztük lévő társadalmi távolság miatt nagyon ritka, hogy egyenlő felekként vehessenek részt egy közös gondolkodási folyamatban. Ahogy Max Weber is rámutatott, a társadalmi réteg-hovatartozás egyik legfontosabb indikátora éppen az, hogy ki kivel ül le egy asztalhoz (Weber, 1987). Emiatt a mindennapi életben különböző társadalmi terekben mozgó emberek számára kifejezetten szimbolikus jelentősége van annak, hogy „kvázi” egyenlő felekként ülhetnek le egymással (Breitner, 2014).

Azt is jól mutatja a példa, hogy a beszélgetés „struktúrájának” és a folyamat felépítésének kiemelt jelentősége van abban, hogy valamilyen közös elképzelés, terv vagy szakpolitikai eszköz (mint a Mexikói Nemzeti Alap) létrejöhesse. Talán nagyon is könnyű magunk elé

⁵ A klímaváltozáshoz kapcsolódó szemléletváltásnak és probléma-megoldásnak hasznos eszköze lehet a világkávézó módszertan: több szervezet ajánl részletes útmutatókat kifejezetten klímaváltozáshoz, globális felmelegedéshez kapcsolódó világkávézó megrendezéséhez (pl.: Kimberly Nicholas blogja, Lund University: <http://www.kimnicholas.com/we-can-fix-it-world-cafe.html>, Global Climate Changeblog: <http://conversationthatmatter.typepad.com/climatechange/> (letöltve 2015.01.12-én).

idézni egy olyan helyzetet, ahol az állami hivatalnokok egy asztalnál ülnek a terem egyik végében és a „hallgatóságban” pedig elkülönült csoportok próbálják az előre meghatározott érdekeiket egymással és a hivatalnokokkal szemben érvényesíteni. Egy ilyen helyzet szinte automatikusan létrejön, ha a különböző, egy közös ügyben érintett felek valamilyen egyeztetési folyamatot kezdeményeznek. Úgy is fogalmazhatunk, hogy a közös megbeszéléseink felépítése – mind térben, mind a gondolkodási folyamatot tekintve – tükrözi, hogy milyen módon gondolkodunk ezek hasznáról és létjogosultságáról.

A világkávézó módszer, hasonlóan más deliberáción alapuló technikához (Tóth–Göncz, 2009; Lengyel, 2009; Wakeford, 2002; Andersen–Jæger, 1999; Pataki, 2007; Kiss, 2012, 2014; Köves, 2015), feltételezi, hogy a közös beszélgetéseken keresztül a különböző emberek képesek egymás szempontjait megismerni és megérteni, és ezáltal nagyobb empátiával is viszonyulnak egymáshoz (Laird, 1993); valamint hogy az emberek alapvetően együttműködésre (Nowak–Highfield, 2011), egymással szembeni méltányosságra (Akerlof–Shiller, 2011) és nyer-nyer (win-win) helyzetek kialakítására törekednek (Christakis–Fowler, 2010).

Bár Brown és szerzőtársai (2007) számos elméleti irányzatot⁶ kapcsolatba hoznak a világkávézó módszerével, az alábbiakban a véleményünk szerint legfontosabb három elméleti fogalmat ismertetjük röviden: a *konstruktivizmus*, a *kollektív intelligencia*, valamint a *véletlen alapuló innováció* (serendipity) fogalmait. Érdemes kiemelni, hogy ezen elméleti fogalmak kiválasztása önkényes, nagyon valószínű tehát, hogy egy másik kutatócsoport más fogalmakra helyezné a hangsúlyt egy ilyen jellegű módszertani ismertetőben. Mindemellett szerintünk ezek a fogalmak nagyban segíthetik a módszer céljainak és alkalmazási lehetőségeinek megértését.

A *társadalmi konstruktivizmus* azért nagy jelentőségű a módszer szempontjából, mert abból indul ki, hogy a világunkat – és ezzel együtt a róla való tudásunkat – együtt hozzuk létre, építjük fel a mindennapi gyakorlataink által. Ezek között a mindennapi gyakorlatok között is kiemelt szerepet kapnak a hétköznapi beszélgetéseink. A párbeszédiken keresztül osztjuk meg másokkal a számunkra fontos gondolatokat, vitatjuk meg a minket foglalkoztató kérdéseket és

⁶ Brown és szerzőtársai többek között a következő elméleti irányzatokat és módszertani kapcsolódási pontokat sorolják fel: elismerő feltárás (appreciative inquiry); Maturana és Valera elmélete az evolúció és gondolkodás kapcsolatáról; együttműködő terek; kollektív tudatosság; kollektív intelligencia; gyakorlati közösségek; komplexitás-elméletek; jövőkutatás; rendszerelmélet és vezetés; szervezeti tanulás, társadalmi konstruktivizmus; vizuális gondolkodás (Brown et al. 2007, 189. o.).

fejezzük ki érzéseinket közös ügyeinkkel kapcsolatban (Berger–Luckmann, 1998). A szemtől szembeni beszélgetések lokális láncolata ezáltal egy láthatatlan hálózatot alkot, amely hálózaton belül közösen konstruálódik a világ és a róla való tudásunk. A közös tudás létrejöttének talán a legtalálóbbs és legszellemesebb példája Berger és Keller (1984) tanulmányában található, akik rámutatnak, hogy régóta együtt élő házaspárok esetén az is gyakori lehet, hogy a feleség jobban emlékszik a férj gyermekkorára, mint maga a férfi (vagyis arra az időre is, amit még nem töltöttek együtt).

E gondolatokból két további fontos következtetés vonható le. Egyrészt az, hogy tudásunk legnagyobb része társas jellegű, nem a saját tapasztalatunkon alapul, hanem mások (kollektív) tapasztalatának átvételén. Bizonyos értelemben még az is kijelenthető, hogy a „saját” tapasztalatainkat is társas kategóriákon keresztül, társas kontextusokhoz mérve értelmezzük. Másrészt a konstruktivizmus arra is rámutat, hogy mindenki saját nézőponttal rendelkezik, amelyet meghatároz a társadalmi pozíciója, neme, foglalkozása, etnikai hovatartozása, kultúrája stb. Ebben az értelemben nincs „igazabb” nézőpont, csupán egyes (magasabb társadalmi presztízzsel és/vagy hatalommal bíró) emberek vagy csoportok jobban tudják a saját szemléletüket érvényesíteni a társadalmi diskurzusokban. Ez viszont nem szükségképpen jelenti azt, hogy az ő nézőpontjuk „érvényesebb” lenne másokénál vagy a többi csoporténál (Géring, 2005, 2008a, 2008b).

Nem meglepő tehát az sem, hogy számos konstruktivizmuson alapuló módszert (akciókutatás, narratív elemzés, deliberatív módszerek, beleértve a világvilágkávészó módszerét) használnak fel kifejezetten arra, hogy beemeljék azoknak a csoportoknak a tudását és szemléletét is, akik valami miatt kiszorultak a társadalmi diskurzusokból és így a közös „világépítésből”. A világvilágkávészó számos embert hoz össze, és megpróbálja a lehető legtöbb interakciót létrehozni közöttük. A módszer a társadalmi „világépítés” szüntelenül zajló folyamatait próbálja – egy adott kérdésben vagy témában – modellezni és felgyorsítani egy mesterséges és ilyen értelemben akár laboratóriumnak is tekinthető térben (Király, 2007a).

A második fogalom, amelyet gyakran említene a világvilágkávészóval kapcsolatban, a *kollektív intelligencia* (Morel, 2014). Bár a fogalomnak számos értelmezése létezik a biológiai értelmezéstől (Franks et al., 2002) a társadalmi informatikáig (Bonabeau, 2009), mi kifejezetten Wooley és szerzőtársai (2010) értelmezését használjuk. A kutatók a kollektív intelligenciát az emberi egyéni intelligencia csoportszintű analógiájaként alkalmazzák, azaz a csoport problémamegoldási képességét értik a kifejezés alatt. Több kutatás és társadalmi jelenség mutat rá, hogy bizonyos döntési helyzetekben a csoportok jobb

és/vagy pontosabb döntéseket hozhatnak, mint a csoportokban részt vevő tagok külön-külön (Surowiecki, 2007).⁷ Egyes kutatók szerint ez a hatás akkor érvényesül igazán, ha a lehetséges megoldásokat, döntési opciókat a csoport közösen megvitathatja (Moshman–Geil, 1998), nem csupán a vélemények vagy megoldások összesítése történik meg.

Wooley és szerzőtársai kifejezetten azokra a csoportfeltételekre kíváncsiak, amelyek növelik a csoport kollektív intelligenciáját. Vizsgálataik számos meglepő tényre mutatnak rá. A kutatócsoport egyik várakozása az volt, hogy a csoport tagjainak intelligenciaátlagja jól előrejelzi majd a csoport kollektív intelligenciáját. Ha tehát okos emberek dolgoznak együtt, akkor ez az egész csoport problémamegoldó képességét megnöveli majd. Ezzel kapcsolatban azt találták, hogy tényleg van összefüggés az egyéni intelligenciák átlaga és a kollektív intelligencia között, viszont ez a kapcsolat csupán mérsékelt erősségűnek mutatkozott (Wooley–Malone, 2011).

Számos potenciálisan befolyásoló faktor tesztelése után a kutatók három olyan tényezőt találtak, amelyek szignifikánsan hatnak a csoport kollektív intelligenciájára. Ezek a következők voltak: (a) a csoport átlagos társas érzékenysége (social perceptiveness); (b) a csoporttagok részvételének szintje; valamint (c) a nők aránya a csoportban⁸ (Wooley et al. 2010).

Visszatérve a világválasztó módszerére, egyértelműen látható, hogy ezek a kollektív intelligenciát elősegítő tényezők hogyan képezik részét a világválasztónak. Mint általában minden részvételi folyamatban, kiemelt fontossággal bír, hogy a csoport tagjai közötti diskurzus – amennyire csak lehet – megközelítse az „ideális beszédhelyzetet”

⁷ A döntés minőségének tárgyalása túlmutat a jelen tanulmány keretein. Röviden jelezni csak, hogy a jobb döntések alatt egyaránt érti a szakirodalom azt, hogy (a) a csoport tagjai együtt pontosabb becsléseket tudnak adni, ezért az e becsléseken alapuló döntések is pontosabbak lesznek; (b) a csoportos döntések több, számos esetben eltérő tudással és szemlélettel rendelkező szereplő véleményét tükrözik, jobban képesek tehát a jövőben felmerülő esetleges nehézségekkel, kockázatokkal számolni; (c) a csoportos döntéseket a csoporttagok inkább magukénak érzik, ezért a döntéssel kapcsolatos megvalósítási szakasz sikerességének esélyei megnövekednek; (d) azok a döntések, amelyek úgy jönnek létre, hogy a döntés érintettjei részt vettek a döntéshozatali folyamatban, etikailag magasabb rendűek.

⁸ Ezek az eredmények ellentétben állnak a társadalmainkban érvényesülő sztereotípiákkal, hiszen ahogy több kutatás rámutat (Nagy–Vicsek, 2006; Vicsek–Nagy, 2006; Paksi, 2014), a nők munkáját gyakran alacsonyabbra értékelik a férfiakéhoz képest mind a tudástermelés, mind a munka, mind a háztartás területein.

(Habermas, 1987). Más szavakkal, mindenkinek egyenlő esélye és joga legyen részt venni a beszélgetésekben és vitákban, és ne „dominálhassa” egyetlen fél sem a diskurzust a saját szempontjaival és érveivel. Mindennek nem csupán morális, hanem gyakorlati indokai is lehetnek, hiszen azok a csoportok, ahol egyenlő arányban vesznek részt a felek, egyben hatékonyabbnak és intelligensebbnek is bizonyultak a vizsgálatokban.

A folyamat során a tagok közötti társas érzékenység kialakítása és fenntartása is fontos, ahogyan az a folyamatból és a folyamattal kapcsolatos szabályokból is látszik. A többiek érveinek elfogadása, a sajátunktól eltérő nézőpontok megértésének igénye és a hallgatás képessége⁹ mind a csoporton belüli társas érzékenységet kívánják megerősíteni.

Az utolsó elméleti fogalom, amelyet a világvilágzóval egy rövid áttekintésben is érdemes kapcsolatba hozni, a *véletlenül alapuló innováció*. Az innovációs irodalom egy része (Bonney et al. 2007; Koenig, 2000) az utóbbi években kifejezetten azokkal a típusú felfedezésekkel és innovációkkal foglalkozik, amelyek nem előre tervezetten, egy gondosan kigondolt folyamat végeredményeképpen jöttek létre, hanem véletlen találkozások eredményei. Ezek a véletlen találkozások történhettek technológiák, gondolatok, területek között (bár mindezen elemek „vírushordozói” általában emberek); de a lényeg, hogy több, egymástól idegen és független elem váratlan kombinációjából jön létre egy új entitás. Bár ezek a találkozások természetükből fakadóan váratlanok és véletlenek, az innovációt elősegíteni kívánó szakpolitikusokban és cégvezetőkben felvetődött az a kérdés, hogy vajon milyen jellemzői lehetnek azoknak a tereknek, ahol az ilyen típusú találkozások nagyobb eséllyel jönnek létre (Harford, 2008). Ahogy Johnson rámutat a *Honnan jönnek a jó ötletek?* (Where good ideas come from) című könyvében (2011), az egyik ilyen közeg az elmúlt évszázadok történelmében tipikusan a kávéház volt: „...az angol kávéházaknak döntő jelentősége volt az utóbbi 500 év egyik nagy szellemi mozgalmának, a felvilágosodásnak a kialakulásában és terjedésében” (Johnson, 2010).

A kávéház tehát tipikusan olyan szféra, ahol ismeretlenek közötti találkozások megtörténhetnek, ahol az emberek beszélnek a munkájukról és az érdeklődésükről, vagyis ahol – ahogyan Harford fogalmaz – a jó ötletek a levegőben vannak (Harford, 2008). A kávéház azért is számít különleges helynek, mert ahogyan Gyáni Gábor rámutat,

⁹ Lásd „A társas tér mint kommunikáció” bekezdésben írottakat a tanulmány korábbi részén.

félnyilvános és információs szintér, átmenetet jelent „*a magánélet intimítása és a nagyvárosi tömegélet között*” (Gyáni, 1996; idézi Egyed et al., 2012). A kávéház eszményében benne van a mindenki számára hozzáférhető, demokratikus jelleg (Habermas, 1999), még ha ez a gyakorlatban igen gyakran egy nemi és társadalmi pozíció alapján erősen megszűrt vendégkört is jelentett (Gyáni, 1996; Nagy, 1996).

A módszer korlátai: a részvételiség és a hatalom problémái

Természetesen ezzel a módszerrel kapcsolatban is felvetődnek ugyanazok a kérdések, amelyeket általában a részvételi módszerekkel kapcsolatban szoktak említeni (Király, 2007b: 57-62). Ezek közül most a hatalom témájával foglalkozunk. Egyrészt az egyes résztvevők közötti, másrészt pedig a szervezők és a résztvevők közötti hatalmi különbségek azok, amelyek figyelmet érdemelhetnek a módszer szempontjából. E kérdések ismertetése után röviden reflektálunk arra, hogy ezek a „beépített” különbségek milyen módon korlátozhatják a módszertan „érvényességi tartományát” és alkalmazási lehetőségeit.

Ha a résztvevők közötti hatalmi különbségeket szeretnénk megérteni, akkor az egyik leggyakrabban felhozott érv a panel tagjainak nyelvi kompetenciáival kapcsolatos. Egyes társadalmi csoportok sokkal jobban képesek kifejezni, hogy mit gondolnak, hogyan érznek egy adott témával kapcsolatban, hiszen neveltetésükből és/vagy munkájukból adódóan sokkal többet használgák a nyelvet ilyen célokra (Bourdieu, 1991). Más szavakkal, bár a részvétel eszméje feltételezi, hogy a résztvevők között a nyelvi kompetenciák (vagy ahogy Bourdieu nevezi, a nyelvi tőke) egyenlően oszlanak el, valójában a magasabb társadalmi csoportok sokkal képzetebbek ebben a tekintetben (Dahlberg, 2005). Emiatt a résztvevők között már a nyelv használata által is kialakulhat egy hatalmi távolság és a választékosan, a nyelvet könnyedén használó – általában a magasabb társadalmi pozícióval rendelkező – tagok jobban tudják a szempontjaikat érvényesíteni egy deliberatív folyamatban (Young, 2001).

Ehhez hozzátehetjük még azt a posztstrukturalista gondolatot, hogy a nyelven keresztül megnevezni, azonosítani valamit már eleve hatalmi aktus (Foucault, 2000; Mouffe, 2000). Azok a résztvevők tehát, akik képesek meghatározni azt a beszédmódot (diskurzust), amelyet a többi tag felhasznál a vita során, egyúttal nagyobb kontrollt is gyakorolnak a folyamat egésze fölött a többi résztvevőhöz képest.

A másik szempont a hatalommal kapcsolatban a szervezők és a résztvevők közötti különbségekkel kapcsolatos. Folytatva az előző gondolatmenetet, ebben az esetben is megemlíthető az az érv, hogy

a szervezők már a témaválasztással meghatározzák a beszélgetés kereteit, és ebből a szempontból korlátozzák, hogy miről lehet, és miről nem lehet beszélni.¹⁰ Ez magában hordozza a manipuláció lehetőségét, amivel kapcsolatban Glasner például kifejezetten úgy érvel, hogy a részvétel egy manipulációs eszköz, amellyel a tényleges döntéshozók legitimálják a már előre meghozott döntéseiket (Glasner, 2001). Ebben a gondolkodási keretben a részvétel nem rendelkezik felszabadító, demokratikus működést és elveket megerősítő potenciállal, csupán a hatalmi elrendeződés valódi arcát fedi el. Ezzel kapcsolatban említi meg Avelino (2009), hogy a részvételi irodalomban gyakran használt felhatalmazás (empowerment) kifejezés is árulkodó ebből a szempontból, ugyanis magában rejti azt a hatalmi viszonyrendszert, hogy valaki, aki ténylegesen rendelkezik a hatalmi jogkörökkel, valamennyit átad ebből azoknak, akik nem rendelkeznek hatalommal. A hatalmi különbségek azonban nem szűnnek meg, ahogy a valódi döntési lehetőségek is a „felhatalmazók” és nem a „felhatalmazottak” oldalán maradnak.

A szervezők hatalmi túlsúlyát erősítheti még a folyamatot segítő moderátor, aki akár maga is könnyen válhat a manipuláció eszközzé, hiszen a visszajelzésein keresztül a deliberáció folyamatában marginalizálhat véleményeket, szempontokat és nézeteket, valamint egy előre meghatározott irányba terelheti a beszélgetést. Mouffe (1999) kiemeli, hogy ha még nincs is szó nyílt manipulációról, amennyiben a folyamat implicit vagy explicit módon a csoportkonszenzus kialakítására törekszik, akkor a különvélemények, a kialakuló konszenzussal nem összeegyeztethető nézőpontok háttérbe szorulhatnak és eltűnhetnek a folyamatból.

Ezek a hatalmi különbségekből fakadó problémák természetesen a világvilágzó módszerével kapcsolatban is felmerülnek. A folyamat talán egyik legfontosabb kritikája az lehet, hogy a kávéház a „demokratikussága és hozzáférhetősége” ellenére is alapvetően egy polgári közeg, így nem lehet az igaz, hogy mindenkinek egyformán otthonos egy ilyen jellegű környezet. Ez a kritikai észrevétel mindenképp reflektivitásra ösztönzi a világvilágzó szervezőit, hiszen a környezet kialakításának egyik fő célja éppen az, hogy oldott légkört teremtsen, ne pedig elidegenítse a résztvevők egy részét.

¹⁰ Az egyik álláspont a résztvevők és véleményeik abszolút egyenrangúsága mellett érvel. Ez alapján azt vallja, hogy maga a kérdésfelvetés vagy a gondolatok rendszerezése a résztvevők céljaitól idegen szempontokat visz a folyamatba: úgy véli tehát, hogy minden beavatkozás torz eredményt ad. Ezért tagadja magának a facilitátornak a szerepét is a kiscsoportos munkában, ezenkívül ebben a megközelítésben nem történik meg a beszélgetések összefoglalása (Gronau, 2002).

A nyelvhasználatban rejlő hatalmi különbségek kezelése is kihívások elé állíthatja a szervezőket a világváéző módszerrel kapcsolatban is. Egyik oldalról egy társadalmi szempontból heterogénebb csoport aktívabb moderátori szerepet kíván meg, hogy minden résztvevő szót kaphasson és kifejezhesse a gondolatait. Ugyanakkor a deliberációban való „túlzott” moderátori jelenlét el is térítheti a beszélgetés irányát és torzíthatja a felvetett szempontok tematizációját. Ennek a kérdésnek nincs egyszerű megoldása, hiszen maga a deliberációban tapasztalható helyzet határozza meg a „helyes” moderátori viselkedésmódot, nem pedig egy előre meghatározható viselkedéskódex. Összességében azonban kijelenthető, hogy a világváéző folyamata megközelítése és céljai alapján csak korlátozottan képes a társadalmi távolságokat áthidalni. Éppen ezért a társadalmilag erősen marginalizált, peremhelyzetben élő társadalmi csoportok bevonására kevésbé alkalmas módszer, szemben például a részvételi akciókutatással (Pataki et al., 2011; Málovics et al., 2012, 2014).

Következtetések

Tanulmányunk fő célja az volt, hogy részletes elvi és módszertani áttekintést nyújtson a világváéző technikájáról. A folyamat ismertetésén túl az írás reflektált az ezzel kapcsolatos elméleti összefüggésekre, valamint arra, hogy az elmúlt években milyen módon és milyen témákban használták fel a módszert részvételi kutatásokban. Következtetésként három fő pontra szeretnénk újra felhívni a figyelmet.

Egyrészt a világváéző módszere épít azokra a mindennapi életben is működő társadalmi mechanizmusokra, amelyeken keresztül létrejönnek és formálódnak a világról alkotott nézeteink, közös tudásunk és közös elképzelésünk a jövőről. Amiben a módszer túllép ezeken a természetes folyamatokon, az az, hogy ezeket felgyorsítja, egy kérdés vagy egy téma köré fókuszálja, és követhetővé teszi a világváéző szervezője és/vagy kutatója számára.

Másrészt a világváéző mint részvételi módszer is speciálisnak tekinthető. A technika különlegessége nagyfokú rugalmasságában rejlik. Rugalmas abban a tekintetben, hogy egészen kis létszámú (12 fős) és meglehetősen kiterjedt (1200 fős) csoportokban is alkalmazható, ezenkívül számos különböző környezetben használják, gondolhatunk itt a civil szektor, az oktatás, az üzleti élet, a szervezetfejlesztés területeire.

Harmadrészt pedig érdemes kiemelni, hogy a szociálpszichológia és a viselkedés-gazdaságtan számos kísérlettel igazolta (Aronson, 2008; Ariely, 2010), hogy a környezetnek és a környezeti tárgyaknak meghatározó szerepe lehet az emberek viselkedését tekintve. Ennek

megfelelően a kávéház egyben egy szimbolikus tér is, hiszen a kávézó olyan közeg, amelyhez a legtöbb ember a tartalmas, baráti beszélgetéseket, az információk megosztását és a nyugalmat társítja. A pszichológiai és a fizikai környezet összefüggéseire tehát ebben a részvételi folyamatban kiemelt figyelmet fordítanak a szervezők.

A módszer egyszerű, komoly társadalomelméleti alapokon és értékeken nyugszik, és számos gyakorlati példa is mutatja hatékonyságát, sikerességét. Fontos kiemelni, hogy bár maga a folyamat elősegítheti a résztvevők kreatív gondolkodását és a gondolataik összekapcsolódását, azt azonban nem biztosítja automatikusan, hogy a végeredmény társadalmi és/vagy környezeti szempontból hasznos lesz. Ez több tényezőn múlhat, mint például a résztvevők összetételén, az előzetes szervezés és a facilitálás hatékonyságán, valamint talán leginkább magán a kérdésfeltevésen, amelynek fontosságát a korábbiakban már bővebben tárgyaltuk. Az írás szerzői azonban amellett érvelnek, hogy a világkávézó folyamat a fenntarthatósággal, a környezeti és társadalmi igazságossággal kapcsolatos kérdések megvitatásának az egyik alkalmas módszere lehet, főleg ha figyelembe vesszük a módszer korlátait.

A kávéház metafora és módszer ugyanis nem oldja meg a társadalmi együttélés számos, eddig is kritikával illetett problémáját. Ilyen például a tényleges és egyenrangú részvételiség lehetősége, vagy az, hogy maga a kávéház léggör és elvei sem függetlenek attól, hogy egy ideálisnak tekintett polgári milióból tekintenek a világra. Ha azonban a polgárt eredeti, *citoyen* értelmében látjuk, vagyis olyan emberek közösségeként, akik szabadon és felelősen képesek önmaguk kormányzására, akkor a kávéház értelemszerűen másként vagy más metafora szerint jelenik meg különböző társadalmi csoportok esetében: kisgyerekeknek játszószőnyeg, hagyományőrző csoportoknak mesemondás a fonóban, természeti embereknek együttlét a tűz körül és így tovább. Az a lényeg, hogy az együttlét és beszélgetés a Karácsony Sándor-i társas érületi szellemében társalgás legyen, vagyis az esetlegesen domináns résztvevő gondolkodása és cselekvése is a közösség érdekében történjék. Így válhat a címben említett asztal játszószőnyeggé, guzsallyá vagy tűzzé – úgy, hogy a célja és szemlélete tiszta, vagyis „fehér” marad.

HIVATKOZÁSOK

Akerlof, G. A. – Shiller, R. J. (2011): *Animal Spirits - avagy a lelki tényezők szerepe a gazdaságban és a globális kapitalizmusban*; Corvina Kiadó, Budapest

Andersen, I. E. - Jæger, B. (1999): *Scenario workshops and consensus conferences: towards more democratic decision-making*; Science and Public Policy 26 (5), 331–340.

Ariely, D. (2010): *Kiszámíthatóan irracionális*; Gabo, Budapest

Aronson, E. (2008): *A társas lény*; Akadémiai Kiadó, Budapest

Avelino, F. (2009): *Empowerment and the challenge of applying transition management to ongoing projects*; Policy Sciences 42 (4), 369–390.

Berger, P. L. – Kellner, H. (1984): *Valóságfelépítés a házasságban*; in. Hernádi M. (szerk.): *A fenomenológia a társadalomtudományban*; Gondolat, Budapest, 431–453.

Berger, P. L. – Luckmann, T. (1998): *A valóság társadalmi felépítése. Tudásszociológiai értekezés*; Józsefvég hiánypótló, Budapest

Bonabeau, E. (2009): *Decisions 2.0: The power of collective intelligence*; MIT Sloan Management Review 50 (2), 45–52.

Bonney, L. – Clark, R. – Collins, R. – Fearne, A. (2007): *From serendipity to sustainable competitive advantage: insights from Houston's Farm and their journey of co-innovation*; Supply Chain Management: An International Journal 12 (6), 395–399.

Bourdieu, P. (1991): *Language and symbolic power*; Polity Press

Breitner P. (2014): *Jelentős történelmi (politikai) események hatása Lakatos Kálmán életútjára*; Beszélő Online; (2014. március 25.) <http://beszelo.c3.hu/onlinecikk/%E2%80%9Ejelentos-tortenelmi-politikai-esemenyek-hatasa-lakatos-kalman-eletutjara%E2%80%9D> (2014.11.08-i állapot alapján)

Brown, J. – Homer, K. – Isaacs, D. (2007): *The World Café*; in. Holman, P.-Devane T.-Cady S. (szerk.): *The Change Handbook*; Berreth-Koehler Publisher, San Francisco

Brown, J. – Isaacs, D. (2005): *The World Coffee. Shaping our futures through conversations that matter*; Berreth-Koehler Publisher, San Francisco

Christakis, N. A. – Fowler, J. (2010): *Kapcsolatok hálójában. Mire képesek a közösségi hálózatok, és hogyan alakítják sorsunkat?*; Typotex, Budapest

Dahlberg, L. (2005): *The Habermasian public sphere: Taking difference seriously?*; Theory and Society 34 (2), 111–136.

Egyed L. – Mécs A. – Neumann V. – Palugyai I. (2012): *A tudománykommunikáció nem hagyományos színterei*; ELTE,

Budapest

<http://elte.prompt.hu/sites/default/files/tananyagok/TudomanykommunikacioNemhagyomanyosSzinterei/index.html> (2014.11.06-ai állapot alapján)

Élettér Egyesület (é. n.): *Rendhagyó Zárónap az Iskolai közösségi Szolgálatról a Mag-házban*; (Projekt összefoglaló) http://www.eletteregyesulet.hu/dokumentumok/iksz/iksz_osszefoglalo_2014.pdf (2014.10.30-i állapot alapján)

Fishkin, J. S. – Luskin, R. C. – Jowell, R. (2000): *Deliberative polling and public consultation*; *Parliamentary Affairs* 53 (4): 657–666.

Foucault, M. (2000): *A szavak és a dolgok. A társadalomtudományok archeológiája*; Osiris Kiadó, Budapest

Franks, N. R. – Pratt, S. C. – Mallon, E. B. – Britton, N. F. – Sumpter, D. J. (2002): *Information flow, opinion polling and collective intelligence in house-hunting social insects*; *Philosophical Transactions of the Royal Society of London. Series B: Biological Sciences* 357 (1427), 1567–1583.

Gáspár T. (2012): *Strategia Sapiens*; Akadémiai Kiadó, Budapest

Géring Zs. (2005): *3-6-12: avagy összefoglaló művek a diskurzuselmélet területéről*; *Szociológiai Szemle* 15 (2), 130–142.

Géring Zs. (2008a): *'Diskurzív fordulat' a társadalomtudományokban*; in. Némedi, D. (szerk): *Modern szociológiai paradigmák*; Napvilág Kiadó, Budapest, 387–406.

Géring Zs. (2008b): *Ruth Wodak és a diskurzustörténeti iskola*; in. Némedi, D. (szerk): *Modern szociológiai paradigmák*; Napvilág Kiadó, Budapest, 428–257.

Glasner, P. (2001): *Rights or rituals? Why juries can do more harm than good*; *Participatory Learning and Action* (40), 43–45.

Glenn, J. C. (2009): *Futures Wheel, Futures Research Methodology Version 3.0*; The Millennium Project, Washington, D.C.

Gronau, N. (2002): *The Knowledge Café – A Knowledge Management System and its Application to Hospitality and Tourism*; *International Journal on Quality Management in Hospitality and Tourism* (3), 75–88.

Gyáni G. (1996): *A kávéházba járó polgár*; *Budapesti Negyed* 4 (12-13), 57–68.

Habermas, J. (1987): *Előkészítő megjegyzések a kommunikatív kompetencia elméletéhez*; *SZOFI* (2): 5–30.

Habermas, J. (1999): *A társadalmi nyilvánosság szerkezetváltozása*; Osiris, Budapest

Harford, T. (2008): *Az élet rejtett logikája*; HVG, Budapest

Hechenbleikner, P. – Gilburg, D – Dunnell, K. (2008): *The World Café Goes Local: A Town Plans for the Future*; Reflections 11 (4)

HelyiMérték Alapítvány (2012): *Merre Tovább? A konferencia módszerei*; (Konferenciaismertető)
<http://civilszektor.blogspot.hu/p/konferencia-modszerei.html>
(2014.10.30-i állapot alapján)

Johnson, S. (2010): *Where good ideas come from*; TED előadás;
http://www.ted.com/talks/steven_johnson_where_good_ideas_come_from (2014.11.06-ai állapot alapján)

Johnson, S. (2011): *Where good ideas come from: The seven patterns of innovation*; Penguin UK, London

Karácsony S. (1942): *A másik ember felé*; Exodus, Debrecen

Kim, Y. (2010): *Conversation cafes*.
<http://participedia.net/en/methods/conversation-cafes> (2014.10.30-i állapot alapján)

Király G. (2007a): *Deliberáció és Laboratórium*; in. Némedi, D. – Szabari, V. (szerk.): *Kötő-jelek 2006. ELTE Szociológia Doktori Iskola Évkönyve*; ELTE Társadalomtudományi Kar, Budapest, 133–154.

Király G. (2007b): *Democratisation of science and technology in Europe*; PhD Thesis. ELTE, Budapest

Kiss G. (2014): *Why Should the Public Participate in Environmental Decision-Making?: Theoretical Arguments for Public Participation*; Periodica Polytechnica – Social and Management Sciences 22 (1), 13–20.

Kiss G. (2012): *Milyen a jó részvétel?: Társadalmi részvételi folyamatok értékelése környezeti ügyekben*; Társadalomkutatás 30 (4), 370–385.

Kiss U. (2001): *A kommunikáció teológiája*; in Nyíri K. (szerk.): *A 21. századi kommunikáció új útjai*; MTA Filozófiai Kutatóintézet, Budapest

Koenig, M. E. D. (2000): *Why serendipity is the key to innovation*; Knowledge Management Review; 3 (2), 11–12.

Köves A. (2015): *Back from the future: Defining sustainable employment through backcasting*; PhD Thesis; Corvinus University of Budapest, Budapest

- Kurucz K. (2009): *Világkávészó a nyitott térben*; Pályázati Pavilon 2009 Ősz, 13. http://solhungary.hu/wp-content/uploads/Tempus_magazin_2009_II_palyazatok_hazunk_tajarol.pdf (2014.10.30-i állapot alapján)
- Laird, F. N. (1993): *Participatory Analysis, Democracy, and Technological Decision Making*; *Science, Technology, & Humans Values* 18 (3), 341–361.
- Lengyel Gy. (2009): *From community forums to civil discussions*; in: Lengyel Gy. (szerk): *Deliberative Methods in Local Society Research. The Kaposvár Experiences*; CESR – Új Mandátum, Budapest, 9–20.
- Málovics Gy. – Mihók B. – Szentistványi I. – Balázs B. – Pataki Gy. (2012): *Participatory Action Research for Local Human Rights – The Case of Roma Minority in Szeged, South-Hungary*; in: Renn, O., Reichel, A., Bauer, J. (szerk): *Civil Society for Sustainability: A Guidebook for Connecting Science and Society*; EHV, Bremen, 149–170.
- Málovics Gy. – Mihók B. – Pataki Gy. – Szentistványi I. – Roboz Á. – Balázs B. – Nyakas Sz. (2014): *Részvételi akciókutatással a társadalmi kirekesztés ellen: egy szegedi példa tanulságai*; *Tér és Társadalom* 28 (3), 66–83.
- Morel, C. (2014): *Les dérives de l'intelligence collective*; *Les Grands Dossiers des Sciences Humaines* 36, 30–33.
- Moshman, D. – Geil, M. (1998): *Collaborative reasoning: Evidence for collective rationality*; *Thinking & Reasoning* 4 (3), 231–248.
- Mouffe, C. (1999): *Deliberative democracy or agnostic pluralism?*; *Social Research* 66 (3), 745–758.
- Nagy B. – Vicsek L. (2006): *Mit ér a női vezető szava?: Férfi és női vezetők megítélése önkormányzati dolgozók körében*; *Századvég* 11 (3), 123–160.
- Nagy B. (1996): *Nők a kávéosok és a kávéházi alkalmazottak között*; *Budapesti Negyed* 4 (12–13), 94–109.
- Nowak, M. – Highfield, R. (2011): *SuperCooperators: Altruism, evolution, and why we need each other to succeed*; Simon and Schuster, New York
- Oelofse, E. – Cady, S. H. (2012): *The World Cafe in South Africa: A Case Study on improving Performance and Commitment*; *Organisation Development Journal* (30), 79–89.
- Pajor M. (é. n.): *Kávéházi beszélgetésből stratégia*; HR Magazin Online <http://www.ohe.hu/hrmagazin/cikkek/kavehazi-beszelgetesbol-strategia> (2014.10.30-i állapot alapján)

Paksi V. (2014) *Miért kevés a női hallgató a természet és műszaki tudományi képzésben? Nemzetközi kitekintés a "szivárgóvezeték"-metaforára*; Replika (85–86), 193–214.

Pataki Gy. (2007): *Bölcs „laikusok”: Társadalmi részvételi technikák a demokrácia szolgálatában*; Civil Szemle 4 (3–4); 144–156.

Pataki Gy. – Bodorkós B. – Balázs B. – Bela Gy. – Kelemen E. – Kohlheb N. (2011): *A vidékfejlesztés demokratizálásának lehetősége: részvételi akciókutatás a Mezőcsáti Kistérségben*; in. Pataki Gy. – Vári A. (szerk): *Részvétel – akció – kutatás: magyarországi tapasztalatok a részvételi-, akció- és kooperatív kutatásokból*; MTA Szociológiai Kutatóintézet, Budapest, 28–51.

Rich, E. L. – Brennan C. (2010): *Using World Cafe and drama to explore elder people's experience of financial products and services*; International Journal of Consumer Studies (34) 401–415.

Ruzsa Á. (2009): *A világkávészó mint metafora és a hálózati működés egyik megjelenítője*; Pályázati Pavilon 2009/ősz, 13–15. http://solhungary.hu/wp-content/uploads/Tempusmagazin_2009_II_palyazatok_hazunk_tajarol.pdf (2014.10.30-i állapot alapján)

Schieffer, A. – Isaacs, D. – Gyllenpalm B. (2004a): *The World Café: Part One. Transformation*; World Business Academy 18 (8), 1–7.

Schieffer, A. – Isaacs, D. – Gyllenpalm B. (2004b): *The World Café: Part Two. Transformation*; World Business Academy 18 (9), 1–9.

Shaw, L. et al. (2012): *Directions for advancing the study of work transitions in the 21st century*; Work (41), 369–377.

Slocum, N. (2003): *Participatory methods toolkit*, United Nations University http://archive.unu.edu/hq/library/Collection/PDF_files/CRIS/PMT.pdf (2014.10.30-i állapot alapján)

Surowiecki, J. (2007): *A tömegek bölcsessége*; Napvilág, Budapest

Tóth L. – Göncz B. (2009): *Approaches and experiences of previous Deliberative Polling*; in. Lengyel Gy. (szerk): *Deliberative Methods in Local Society Research; The Kaposvár Experiences*; CESR – Új Mandátum, Budapest, 21–28.

Young, I. M. (2001): *Activist challenges to deliberative democracy*; Political Theory 29 (5), 670–690.

Vicsek L. – Nagy B. (2006): *Nemek kultúrája egy önkormányzatnál: A szervezeti kultúra és a nemek közötti viszonyok összefüggései*; Szociológiai Szemle 16 (3), 52–86.

Wakeford, T. (2002): *Citizen's Juries: a radical alternative for social research*; Social Research Update 37, 1–5.

Weber, M. (1987): *Gazdaság és társadalom. A megértő szociológia alapvonalai I*; Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest

Woolley, A. W. – Chabris, C. F. – Pentland, A. – Hashmi, N. – Malone, T. W. (2010): *Evidence for a collective intelligence factor in the performance of human groups*; Science 330 (6004), 686–688.

Woolley, A. – Malone, T. (2011): *What makes a team smarter? More women*; Harvard Business Review 89 (6), 32–33.

World Café, The (2008): *Café to go! A quick reference guide for putting conversations to work*; <http://www.theworldcafe.com/pdfs/cafetogo.pdf> (2014. december 5-i állapot alapján)