



Szerkesztők:

Antal Ágnes, Bálint Andrea, Gulyás Barnabás

Szerzők:

Antal Ágnes, Bálint Andrea, Gulyás Barnabás, Holczer Mónika,
Sándor Enikő, Szőke Anna

Közreműködtek:

Beke Márton, Böröcz Livia, Kelemen Dániel András, László Miklós,
Radák Tamás, Simon Eszter, Szőke Zsófia, Szalai Zita,
Vinczi Alexandra, Virág Péter László, Vranesics Ágnes

A könyv megjelenését a Gyermek- és Ifjúsági Önkormányzati Társaság
„Közös alapok, külön utak” című projektje tette lehetővé, amely
az Európai Bizottság Fiatalok Lendületben Programja támogatásával
valósult meg.



A könyvet kiadja:

a Gyermek- és Ifjúsági Önkormányzati Társaság
6800 Hódmezővásárhely, Serháztér utca 9.
www.gyiot.hu



Felelős kiadó: Gulyás Barnabás elnök
Arculat, tördelés: Balogh Boglárka alelnök
Nyomdai kivitelezés: FOTOPRIZMA Kft.
Hódmezővásárhely
ISBN 978-963-12-0991-4

2014

Legyen kéznél!

ajánlások ifjúsági szervezetek működéséhez

*„(...) meggyőződésemmé vált, hogy hazánkban igazából
csak egy új nemzedék teremthet új világot.
Ám persze nem önmagától és automatikusan, hanem az
ifjúkorban elsajátított minták alapján.”*

(Beke Pál: Méltóságkereső)

A művész, a muzeológus és a látogató

Szabadság, demokrácia, önkormányzás...

Fogalmak, amelyek egyrészt elméleti keretek, amelyekről lehet tanulni, a tartalmukról vitatkozni, publicisztikákat, tudományos értekezéseket írni. Ha azonban csak ezt tesszük, kizárólag ekként tekintünk rájuk, akkor azok valójában csupán múzeumi tárgyak. Múzeumi tárgyak, amelyek gyönyörűek, gyönyörködtetnek, amelyekről könyvek, katalógusok szólnak; amelyeket nyitvatartási időben - belépőjegyet vásárolva, - vagy az interneten, virtuális múzeumban meg lehet tekinteni. Nézni, tanulmányozni, akár minden információt megismerve róluk, sőt kivételes esetben meg is érintve, de mindezt csak úgy, hogy valójában sohasem lesznek szerves részei az életünk mindennapjainak, hacsak nem vagyunk a múzeum munkatársai. Ez azonban nem mindenki számára adatik meg.

A szabadság, a demokrácia, az önkormányzás nem lehetnek csupán elméleti keretek, amelyekről tanulunk, vitatkozunk, írunk. Nem lehetnek, mert akkor távol maradnak tőlünk. A szabadságot, a demokráciát, az önkormányzást csinálni, gyakorolni kell! Gondolhatjuk, hogy ez azok dolga, akiket erre megválasztunk. Végül is azért tesszük ezt, hogy szabadon, demokratikusan önkormányozzon. Gondozza, óvja értékeinket, őrkdjön azok felett. Ha azonban így gondoljuk, akkor tudnunk kell, hogy a múzeum nincs mindig nyitva és bármennyire is részletes a virtuális változata, azt az örömet, a megismerésnek azt a fokát, hogy

az ott őrzött tárgyakat kézbe vehessük, bizonyosan nem adja meg. Azt pedig, hogy alakítsuk, formáljuk pedig semmilyen körülmények között sem.

Az, hogy múzeumba járó érdeklődők, művészettörténészek, muzeológusok vagy a múzeumi tárgyakat megalkotó művészek leszünk, a mi döntésünk. A szabadság, a demokrácia, az önkormányzás ráadásul egy olyan művészet, amelyhez mindannyiunknak veleszületett tehetsége van. E képességünket azonban, ha nem vigyázunk, elveszíthetjük. Egy útja van annak, hogy ne így legyen, ha gyakorlunk. Sokat, és leginkább közösen másokkal. Beszélgetve, hogy mit szeretünk és mit nem a településünk, az országunk vagy akár a társasházunk mindennapjaiban, és ez alapján minek a megőrzését vagy megváltoztatását tartjuk fontosnak és leginkább mit teszünk mindezek érdekében. Majd ezt követően mindazt, amit elhatároztunk meg is csináljuk. Ha így teszünk, akkor ezernyi gyönyörű művet alkothatunk meg. A múzeumokhoz képest azzal a különbséggel, hogy ezeket az alkotásokat nem óvni kell. Sokkal inkább újra meg újra az emberek kezébe adni és arra bízgatni őket, hogy folytassák velünk közösen vagy vegyék át tőlünk – mert mi új műbe kezdünk – az alkotást.

A szabadság, a demokrácia, az önkormányzás zseniális dolog. Megélhetjük ugyanis, hogy valami azért jön létre, mert mi, másokkal közösen létrehoztuk. Elhatároztuk, és készen van. Lehet per-

szé olyan helyzet is, hogy elhatározzuk, és nem készül el. Ilyenkor mondhatnánk azt, hogy ne fáradozzunk tovább, inkább menjünk el egy galériába és vegyünk inkább egy mások által elkészített műalkotást. De örülnénk mi évtizedeken át egy olyan festménynek a falunkon, amely arra emlékeztet minket, hogy valamit nem tudtunk megcsinálni?

Kétségtelen, hogy a szabadságot, a demokráciát, az önkormányzást csinálni, gyakorolni nem egyszerű. Azonban egy nagyszerű kaland. A döntés rajtunk áll, hogy érdeklődő látogatók vagy alkotó művészek leszünk. Ezt a döntés magunk

kell meghozzuk. Minél fiatalabban határozzuk el magunkat, annál több időnk lesz tanulni, gyakorolni. A felnőtt társadalom felelőssége pedig az, hogy ezt értő és támogató környezetben lehessen megtenni. Ez a könyv ahhoz ad támpontot, hogy ha az elhatározás megszületett, akkor miképpen tudunk önmagunk és mások számára is örömet adó módon alkotni. Fiatalként, szabadon, demokratikusan önkormányozni magunk és közösségünk sorsát.

Beke Márton

TARTALOMJEGYZÉK

Előszó	12		
I. rész - Aktív állampolgárság	15		
I. A demokráciáról röviden	17		
II. Mi az aktív állampolgárság?	19		
III. Gyermek- és ifjúsági önkormányzatok – „álmaink varázsmozdonya”	22		
• Némi történelem	22		
• Általánosságban	23		
• Megalakulás	24		
• A működés rendje	25		
• Érdekképviselési tevékenység	26		
IV. Gyakorlati elemek – Kisokos	28		
II. rész - Kommunikáció & együttműködés	31		
I. Kommunikáció	33		
• Személyközi kommunikáció	34		
• Csoporton belüli kommunikáció	36		
• Csoporton kívüli kommunikáció	38		
• A csoporton kívüli kommunikáció gyakori eszközei	39		
II. Szervezetünk bemutatkozása	46		
III. Érintettek	50		
• A befolyás (erő) – érdeklődés mátrixa	50		
• Az érintettek térképe	52		
IV. Együttműködések	54		
• A tervezés folyamata, azaz a hatékony együttműködés első lépései	55		
• Partnerkeresés és kiválasztás	56		
• Hogyan állapodjunk meg a keretekben?	58		
• Az együttműködési megállapodás	62		
• „Speciális”, együttműködők és együttműködések	63		
• A megállapodáson túl	66		
• Tudatosság és „álegyüttműködés”	68		
III. rész - Projektmenedzsment	73		
I. Alapfogalmak tisztázása	75		
• Projekt és program – Mi micsoda?	75		
• Projektmenedzsment fogalmi köre, értelmezése	77		
• Projektcsapat és projektmenedzser	78		
• Együttműködők, érintettek, támogatók	80		
		II. A projekt életciklusai	82
		• Kezdeményezési folyamatok	82
		• Tervezési folyamatok	83
		• Végrehajtási folyamatok	93
		• Projektzáró folyamatok	94
		• Követési és ellenőrzési folyamatok	98
		III. Kockázat- és válságmenedzsment	101
		IV. rész - Utánpótlás-nevelés	107
		I. Mi fán terem az utánpótlás-nevelés?	109
		• Bevonódás, elérés	109
		• Az utánpótlás-nevelés lehetséges gátjai	110
		• A fiatalok beilleszkedése a szervezetbe	111
		• Egyéni tanulási folyamat	113
		• Visszajelzés	116
		II. Módszerek	120
		• Az elérésnek, a szervezet bemutatásának módszerei	120
		- Felkészítő tréning	121
		- Iskolai felkeresések, osztályfőnöki órák	123
		- Ifjúsági falugyűlés / Ifjúsági fórum	123
		- Fogadóóra	124
		- Választási értesítő	124
		- Kitelepülés, szórólaposztás, stand	125
		- Kommunikáció a megszólított fiatalokkal – közösségi oldalak, hírlevelek	126
		- Megjelenés mások által lebonyolított rendezvényen	126
		• A szervezet életébe történő bevonás módszerei	127
		- Felkészítő tábor	127
		- Csapatépítő tréning	128
		- Mentor-mentorált program	129
		- „Belső” képzések	130
		- Értékelő tábor	130
		- Tervező alkalmak	130
		- Referenssegítői rendszer	131
		- Belső, közösségépítő rendezvények	131
		- Részvétel képzéseken	132
		- Részvétel mások által szervezett rendezvényeken	132
		Zárszó	134
		Irodalomjegyzék	136

Előszó

A Gyermek- és Ifjúsági Önkormányzati Társaság immár 18 éves fennállásának egyik mérföldköve és eredménye e könyv elkészülése és megjelenése, hiszen így egy kötetbe foglalhattuk össze a gyermekönkormányzatiság több mint húsz éves működésének tapasztalatait és módszereit, amelyet több szakirodalom felhasználásával és segítségével fűztünk egybe a teljesség érdekében. *Legyen kéznél! ajánlások ifjúsági szervezetek működéséhez* című könyvünk a Fiatalok Lendületben Program által támogatott „Közös alapok, külön utak” című projekt keretében jött létre, elsősorban azért, hogy a benne részt vett ifjúsági érdekképviseléssel foglalkozó, fiatalok alkotta szervezeteknek a projekt lezárása után is útmutatást, segítséget nyújtsunk. Könyvünk célcsoportja azonban nem korlátozódik a projekt résztvevőire, hiszen igyekeztünk minden részt úgy összeállítani, hogy bármely ifjúsági szervezet tagja, vezetője találhasson benne számára hasznosítható gondolatokat, gyakorlatokat és módszereket.

Bizonyára minden ifjúsági szervezetben résztvevő fiatal vagy felnőtt segítő járt már abban a cipőben, hogy olyan ötletekre, tippekre volt szüksége, amelyet a szervezet céljaihoz mérten és annak érdekében tovább gondolhat, felhasználhat. Különösen igaznak látjuk ezt a települési gyermek- és ifjúsági önkormányzatok képviselőire és felnőtt segítőire, akik számára kevés speciálisan e szervezeti for-

mára koncentráló szakirodalom érhető el. Ezért, ahol lehetséges, ott bemutatjuk a településenként eltérő, változatos szervezeti formára vonatkozó különlegességeket és a már kipróbált és bevált gyakorlatokat is.

A könyvünk témái során kitérünk a szervezet működésének fejlesztésére, az érdekképviselési tevékenység fontosságára, a projektek színvonalas megvalósításával, illetve az együttműködések kialakításával kapcsolatos tudnivalókra, és a szervezet hosszú távú fenntartásához szükséges utánpótlás-nevelés mikéntjére is.

Az Olvasó kezében tartott könyv egyfajta gyűjteményként is felfogható, amelyben az egyes témákhoz kapcsolódó szakirodalmak, valamint a Szerzők tapasztalatai alapján megfogalmazott ajánlások és módszertani leírások találhatók, így az egyes részek és fejezetek akár külön-külön, önállóan is értelmezhetőek és használhatóak. Bízunk benne, hogy az ifjúsági szervezetek számára a *Legyen kéznél! ajánlások ifjúsági szervezetek működéséhez* című könyv valódi és gyakran forgatott kézikönyvvé fog válni, amelyet az Olvasó rendszeresen levesz a polcra egy-egy gondolat, ötlet erejéig, vagy éppen azért mert útmutatásra van szüksége.

Óva intenénk az Olvasót attól, hogy az egyes részeket kőbe véssett írásként értelmezze, hiszen ezek a módszerek a sok-sok

éves gyakorlati tapasztalataink, amelyek az egyes ifjúsági szervezeteknél már jól működnek és adaptálásuk természetesen körütekintést igényelnek.

Jó olvasást kívánunk!

A Szerzők

I. rész

Aktív állampolgárság

Gulyás Barnabás

I. A demokráciáról röviden

Teljességgel megmagyarázhatatlan az a magatartás, amikor szó és gondolkodás nélkül figyelmen kívül hagyjuk a körülöttünk zajló történeteket, főleg ha az közvetlenül is érinthet minket. Saját dolgainkat nem elég nyugalomban tenni, különösen akkor nem, ha jólétet szeretnénk biztosítani magunknak és családjunknak. A tevőleges részvétel, valós cselekvés mindannyiunk közös érdeke.

Tágabb lakókörnyezetünkben élő különböző emberek együttélésének eredménye a **közélet**, amelynek működtetése, tartalommal való megtöltése ideális esetben a lakosság feladata. A közéletben, a társadalom életében való részvétel, mint érték sok esetben nem élvez elsőbbséget, sokak vállán afféle nyűg, s valójában kevés értékteremtő próbálkozás irányul megerősítésére.

Hiba azt gondolni, hogy a cél nem elég nemes és fontos. Az ifjúság szempontjából vizsgálva igen elrettentő a kutatási adat, amely szerint az országos politikusok 35%-a, míg helyi szinten 34%-a egyáltalán nem veszi figyelembe a fiatalok véle-

ményét. Ennek kapcsán érdekes kérdés, hogy hazánkban a fiatalok milyen arányban élnek a közvetlen részvétel egyik formájával, a választásokon való részvétellel, viszont a kérdést csak érintjük a következőkben. Fontos hozzátenni azt, hogy a választásra jogosultak között nem jelenik meg a 18 év alatti fiatalok köre, akiknek igényeit érdemes volna meghallgatni, hiszen tele vannak jobbnál jobb ötletekkel, és bennük rejlik a jövő is.

Jelen részünk - és a könyv egészének is eltökélt - célja, hogy erősítsük a települési ifjúsági szervezetek érdekérvényesítési funkcióját, támogassuk őket abban, hogy képessé váljanak saját igényeiket a megfelelő szintű politikai döntéshozók felé közvetíteni, velük partnerséget, együttműködést kialakítani. A könyv első részében az **aktív állampolgárságról**, a **demokratikus** magatartásformákról, magáról a **társadalmi részvétel** formáiról, mikéntjeiről és fontosságáról kívánunk írni, különös figyelmet szentelve a gyermek- és ifjúsági önkormányzatok jó példájának.

A demokrácia egy olyan jelenség, amely évezredek óta sokféle formában létező, a történelem során megannyiszor megsebzett örökség, olyan létforma, amely - véleményünk szerint - biztosítja az emberek együttélésének egyik legmegfelelőbb keretét. Ám a demokrácia hazánkban és Európa szerte is számos nehézséget élt át: elég csak a különböző történelmi korok viszontagságaira gondolnunk, a nagy háborúkra, véres csatákra, a szabadságukért harcoló forradalmárookra.

A XXI. században élő emberek többségének már természetes a demokrácia fogalma, a velejáró állampolgárság és annak

előnyei, valamint - a néha kevésbé ismert - kötelezettségei. Magától értetődőnek vesszük, hogy demokráciában élünk, de vajon tudjuk-e, hogy nekünk ebben mi a szerepünk, hol vagyunk ebben mi?

„Demokráciában élni nem lehetetlen és véleményem szerint nem is nagy kihívás akkor, ha már jóval korábban elkezdjük megtanulni mit is takar a fogalom. Általános iskolás koromban nyelvi és irodalmi kompetenciafejlesztő programban résztvevő osztályban tanultam az első négy évben. Az ábécével való ismerkedést követően már James Wattról, az ő találmányairól és az



¹ Székely, L.: Magyar Ifjúság 2012, Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó, Budapest, 2013.

ipari forradalomról tanultunk. Már elég korán megismerkedtünk olyan fogalmakkal, mint társadalom, demokrácia, választás. Egy kisgyermeknek ezek az információk akkoriban még nagyon idegenek voltak, mára azonban már értem, hogy amikor a programból kikerülve az ötödik osztályt egy nagyvárosi lakótelepi iskolában fejeztem be, miért gondolta rólam néhány tanár, hogy a hatodikat már ne is náluk kezdjem, hanem gimnáziumban.

Érdekesképpen megjegyzem, hogy bár az utolsó éves általános iskolai történelem tankönyvem címe kiegészült állampolgári ismeretek alcímmel, mindaddig keveset hallottam arról, mi is valójában a demokrácia és én ebben milyen szerepet töltök be. Nem itélkezni szeretnék, de az oktatásban nem tapasztalható azóta sem nagyobb fejlődés ez irányban. Egy mai fiatalnak 18 éves koráig legalább kétszer kell, hogy tanuljon (vagy halljon) állampolgári ismereteket, és az érettségizők Magyarország Alaptörvényét is megkapják. Ezekhez társul még a kötelezően végzendő közösségi szolgálat, amelyből összesen ötven órát kell elvégeznie a diákoknak. Egyféle tudatosságot feltételezünk a társadalom működésével kapcsolatban ezek után, de vajon tényleg elvárható-e ez a tudatosság?

Érdekes tény, hogy ki-ki akarata ellenére is az iskolai diákönkormányzat tagja, miként tanuló jogviszonya alapján az iskolai diákönkormányzat képviseli minden tanuló érdekét. Tevékenységük bár a falakon

belülre korlátozódik, kisebb településeken - ahogy ez falusi diákkoromban ránk is igaz volt - időnként kiterjedhet onnan kívülre is. Semmikképpen sem egy korosztályt képviselő szervezetről beszélünk tehát.”
(a szerző)

Ha hazánkat, Magyarországot, vesszük figyelembe, akkor a következőkben az 1989-1990-es rendszerváltozást követő időszakot emeljük ki, illetve arra utalunk vissza, hiszen röviddel az után, hogy hazánk demokratikus államformát vett fel, elindult a gyermekönkormányzatiság, mint mozgalom terjedése is, amely mint közösségsszervező erő megfelelően közvetítheti a demokratikus magatartásformákat, köztük a részvétel fontosságát is.

Az aktuális részben szeretnénk röviden felvázolni az aktív állampolgárság kapcsán felvetődő fontosabb fogalmakat, illetve tisztázni azok helyes jelentését. A gyermekönkormányzatokra fókuszálva mutatjuk be az ifjúsági érdekképviselő ezen formáját, céljait és gyakorlati működését. E rész végén megtalálható néhány gyakorlat leírása, amely erősíteni kívánja a részvétel és aktív állampolgárság témáját.

Tekintettel arra, hogy elengedhetetlen az ifjúsági érdekképviselőhöz szorosan kapcsolódó kommunikációról is beszélni, így ennek a témának a részben szentelünk helyet, most csupán érintőlegesen utalunk rá.

II. Mi az aktív állampolgárság?

Pontosan mit is takar a fogalom, mi a jelentése és egyáltalán kikről szól, ki lehet aktív állampolgár? Én milyen állampolgár vagyok?

Azt gondolhatjuk, hogy a fentebb említett fogalom közhely, sőt magától értetődő minden ember számára. Ahhoz, hogy megértsük, hogy mitől lesz aktív egy állampolgár, és összességében mit jelent az aktív állampolgárság fontos, hogy következetesen megnézzük annak alkotóelemeit

ÁLLAMPOLGÁR ÉS POLGÁR

Állampolgárnak lenni annyi, mint polgárként egy hazához tartozni, a mi esetünkben Magyarországhoz. Ez egyben jogviszony is, hiszen állampolgárként vannak alapvető jogaink, kötelezettségeink, amelyekről bővebben Magyarország Alaptörvényében lehet információt szerezni.² Fontos megjegyezni, hogy az állampolgárság kérdésköre ennél sokkal bonyolultabb terület, amellyel számos tudományág foglalkozik.³ **Polgároknak** - a mi esetünkben - azokat az adott településeken élő embereket nevezzük, akik akár más állampolgársággal, netán kettős állampolgársággal is rendelkezhetnek a magyar mellett. Ők azok, akik tevékeny alkotói lehetnek a település életének, akikre közvetlen hatással vannak a települést irányító vezetők döntései. Azokról a döntésekről beszélünk, amelyekkel kapcsolatosan az embereknek valójában lehetősége van véleményét kifejezni, igé-

nyeit megfogalmazni, és kiállni azok mellett.



Beke Pál szavaival élve:

„A polgár sokféle embert, ezért inkább magatartásformát jelöl. (...) A polgár tehát tájékozott a közélet iránt érdeklődő, abban szükség és lehetőség szerint részt is vállaló ember.”⁴

Valójában tehát azt a személyt jelöli, aki érti és felismeri a közösségen belül a jelenlévő folyamatokat, netán problémákat, arra reagálni képes és akar is.

Többségében ilyen polgárok azok a fiatalok is, akik gyermek- és/vagy ifjúsági önkormányzati munkát végeznek, illetve mindazok, akik valamilyen önkéntes tevékenységet folytatnak szabadidejükben. Teszik mindezt azért, hogy a társadalmunk javát és fejlődését szolgálják, erősítsék az összetartást, összetartozást és a közösségeket.

Mielőtt továbbhaladunk, végezzon mindenki magában egy rövid önvizsgálatot és tegye fel magának a kérdéseket, amelyhez mi később leírtunk néhányat segítségül.

² Magyarország Alaptörvénye (2011.04.25.)

³ Kistelegi, K.: Az állampolgárság fogalmának és jogi szabályozásának történeti fejlődése- koncepciók és alapmodellek Európában és Magyarországon, PhD értekezés, Budapest, 2009.

⁴ Beke, P.: Közjogi kiskaté, Közösségsszolgálat Alapítvány, Budapest, 1998.

Én milyen vagyok?

Számos önellenőrzésről hallottunk már, de kevészer kérdezzük magunkat arról, hogy valójában mennyire vagyunk állampolgárok, s ezen túlmenően milyen polgárok. A kérdés meglehetősen fontos abban a korban, amikor szembesülnünk kell egy előregedő társadalom képével. Azért is fontos, mivel a fiatalok a jövő átalakuló demokráciájának művelői, netán alkotói lesznek.

Mindennapi tevékenységeink során szembetalálkozhatunk olyan helyzetekkel, amelyekre adott válaszaink segíthetnek eldönteni, mennyire vagyunk érzékenyek a körülöttünk zajló történésekre, változásokra.

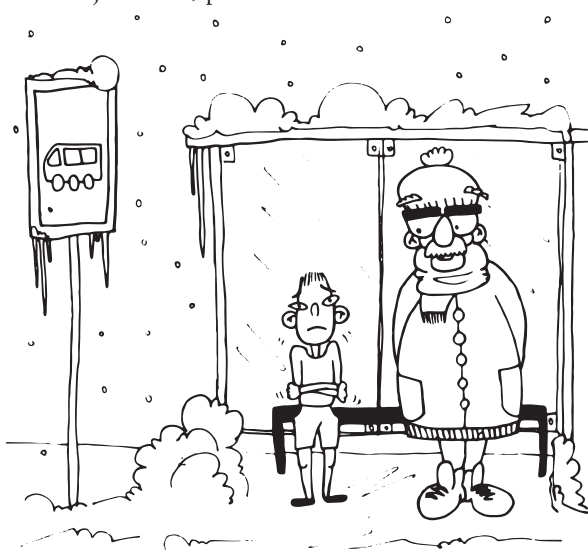
Bemelegítés gyanánt, vegyünk egy hideg téli napot és egy forgalmas teret, ahol nap, mint nap több ezer ember fordul meg. A tér közepén egy szobor talapzatánál egy kislány kabát nélkül vacog. A járókelők közül többen is sietve elsétálnak, szinte alig veszik észre a kislányt. Mit tennél te? Mi volna az első dolog, ami erről eszedbe jut? A tettek embereként viselkednél?

Egy interneten keringő „kísérlet” ihletett meg minket a példa megírásakor, ahol a történet egy norvég buszmegállóban zajlik, és több ember a saját ruháit, pulóve-

rét, kabátját stb. ajánlotta fel egy vacogó fiúnak. A videónak nem készült angol nyelvű fordítása, így csak találgathatunk, hogy miről folyt a beszélgetés a szereplők között. A kísérlet lényege azonban az, hogy mennyire tudunk nyitott szemmel járni a világban, és emellett mennyire vagyunk empátikusak és befogadóak a környezetünkben bekövetkező változásokra. A történetben mindannyian szereplők vagyunk, tetteink befolyásolják a változást, tőlünk is függ, hogy milyen irányba haladunk tovább.

A gyakorlatiasság vezérfonalát követve, ellenőrizze mindenki magát a következő kérdésekkel, amelyekre adott válaszok segíthetnek a példában feltett kérdés eldöntésében:

- Átadom-e a helyemet buszon/vonaton/villamoson idősebb embernek vagy kismamának?
- Fölszedem-e a földről a szemetet, ha meglátom vagy otthagytam?
- Végzek-e önkéntes munkát?
- Élek-e a választójogommal?
- Beleszólok-e lakóhelyem közügyeibe vagy egyáltalán ismerem-e őket?
- Segítek ott és akkor önkéntesen, ha baj van?



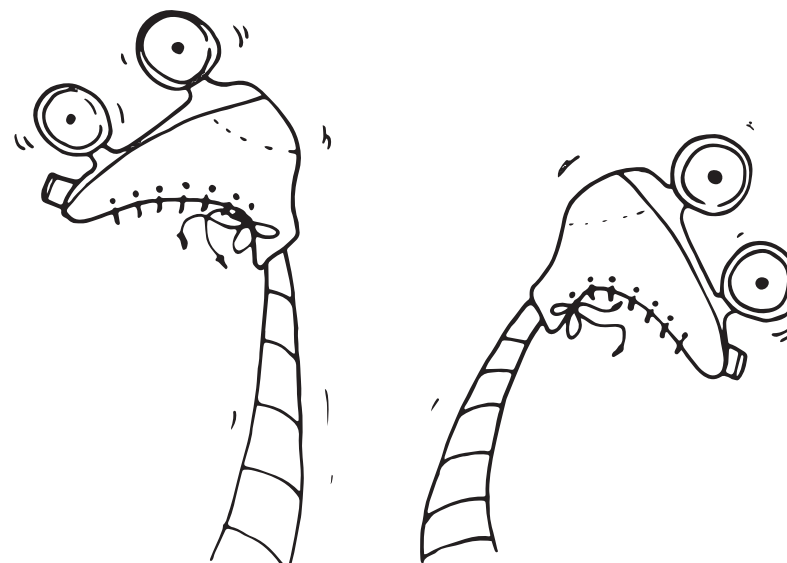
És még többoldalnyi kérdést tudnánk megfogalmazni, mégis fontos kihangsúlyozni, hogy mindez nem mennyiségi kérdés, nem arról szól, hogy ki mennyi dologban vesz részt, mennyit tett, vagy pénzt szán erre vagy arra. A sok kicsi – különösen az önkéntesség esetén – tényleg sokra megy, és minél többen érzékenyebbek a körülöttük lévőkre, a világ történéseire, annál nagyobb eredményeket lehet elérni. Érdeemes nagyot álmodni és időt fordítani mindazokra a dolgokra, amelyet egyébként sok-sok gyermek- és ifjúsági önkormányzatos fiatal tesz.

Egy rövid példa arról, hogy a fiatalok bár lassan, de képesek megvalósítani álmukat, elérni a kitűzött céljaikat:

A történet nyolc évre nyúlik vissza, amikor is a településen élő fiatalok, - akik közül maguk is többen a helyi gyermekönkormányzathoz köthetők - nagyon vágytak egy extrém sportpályára. Egy olyan közösségi térre, ahol gyakorolhatják a különböző trükköket, és biztonságos környezetben, a valóban erre a

célra kialakított pályán űzhetik kedvenc sportjukat. Az évek során több alkalommal jártak utána annak, hogy miként lehetne olyan forrást találni a pálya megépítésére, amelyet az önkormányzat elfogad, és esetleg önrésszel támogat. Végül 2012-ben találták meg a forrást, s ekként 2013 nyarán sikerült felavatni az extrém parkot. A pályázaton nem önálló jogi személy révén nem tudtak volna indulni, de az akkor már több mint 10 évre visszanyúló jó kapcsolatuk a felnőtt önkormányzattal lehetővé tette, hogy megvalósítsák álmukat.

A gyermek- és ifjúsági önkormányzatok képviselői emberi sokszínűségük miatt is tudnak településeiken, hosszú távon sikereket, változásokat elérni. A megújulás képessége révén a korcsoportból kiöregedett generációkat újabb és újabb fiatalok váltják a mozgalomban. Az átörökölt érték és szellemiség meghatározó eleme ezeknek a szervezeteknek, amelyek bár folyamatosan megújuló közösségek, a hagyományait tisztelve építik tovább jövőjüket.



III. Gyermek- és ifjúsági önkormányzatok- „álmaink varázsmozdonya”⁵



Az alábbiakban szeretnénk általános képet adni az ifjúsági érdekképviselő és érdekvérvényesítés egyik szervezeti formájáról, amely –szerintünk – az egyik legideálisabb a helyi ifjúság (érdeke)képviseletére, a demokratikus utak gyakorlására.

NÉMI TÖRTÉNELEM

A gyermek- és ifjúsági önkormányzatok hazánkban a kilencvenes évek elején kezdtek megalakulni. Meghonosítása Beke Pál nevéhez fűződik, aki személyesen is sokat tett a mozgalom népszerűsítéséért és fennmaradásáért. Maig használjuk az ő általa készült kiadványokat, gondolunk vissza tanácsaira és törekszünk megőrizni örökségét az utókor számára.

Némiképpen romantikusnak ható történet az egész „gyermekönkormányzatosdi” itthon, igyekszünk lényegre törően összefoglalni a sokévtényi történet kezdeteit:

Beke Pál - népművelő - már a kilencvenes éveket megelőzően huzamosabb időt töltött Franciaországban, hogy különböző, a közösségi művelődéssel kapcsolatos tapasztalatokat gyűjtsön. Egy francia barátjánál való tartózkodása során került a kezébe egy francia nyelvű kiadvány a gyermekönkormányzatról, amelyet alapos tanulmányozás után lefordított saját magának magyarra szótár segítségével - ahogy írja. Tapasztalatairól csak egy évtizeddel később számolt be a nagyközönség előtt, amelynek következményeként megindult a mozgolódás **tanulmányu-**

tak szervezésére. Egy kalandos mikrobuszos kirándulás alatt településeket látogattak meg, szervezetekkel, helyi vezetőkkel, polgármesterekkel ismerkedtek a hazai csoportot alkotó népművelők, településvezetők és munkatársaik. A mára már legendás kék színű kisbusz lerobbánása a számos bonyodalom mellett a hirtelen jött sok pozitív élmény hatására az önszerveződésre is lehetőséget teremtett, így 1992-ben, Phalsbourgban **megalakult** a Települési Gyermek- és Ifjúsági Önkormányzatokat Segítő Egyesülete (TGYSE). Ki-ki a hazatérést követően megalapította a saját településén a gyermek- és ifjúsági önkormányzatot, a mozgalommá fejlődés elkezdődött.

Az első hazai gyermekönkormányzat Türrén alakult meg, amely azóta már sajnos nem működik aktívan. Az 1992-es eseményeket követően megalakult települési szervezetek közül az egyetlen még ma is működő szervezet a Levéi Gyermekönkormányzat - amely 2014-ben gyermek- és ifjúsági önkormányzattá alakult-, mai napig is töretlenül és folyamatosan szervezi települése fiataljainak életét, amelynek aktuális tervei között szerepel a korosztályi érdekképviselő ki-szélesítése is.

ÁLTALÁNOSSÁGBAN

A település gyermek- és ifjúsági önkormányzata a helyben élő és/vagy tanuló fiatalok érdekképviselője céljából létrejött korosztályi társaság.



A gyermek- és ifjúsági önkormányzatot a fiatalok által, maguk közül választási szabályzat alapján, demokratikusan megválasztott képviselőtestület irányítja és nem a felnőttek! A szervezet több képviselőből, általában egy vagy két alpolgármestertől és egy polgármestertől áll, viszont ezek az arányok a település nagyságától függően, helyi szinten eltérhetnek egymástól.

Célja, hogy a jövő polgárai már fiatal korukban elsajátítsák a település ügyeivel való felelős foglalkozást, hogy már ekkor megtanulják a közös, a csoportos érdekvérvényesítés megfelelő formáit és sikeres eljárás módjait. Fontos, hogy az ifjúsági önkormányzat politikamentes legyen, ezért pártoktól függetlennek kell maradnia.



⁵ Mészáros Ágnes debreceni gyermekönkormányzatos fiatal gondolata a gyermek- és ifjúsági önkormányzatokról.

A települési gyermek- és ifjúsági önkormányzat működésével segíti az általa képviselt korosztály életét, szervezi a korosztályi és a korosztályok közötti kapcsolatokat, képviseli választói érdekeit minden lehetséges és szükséges helyen és helyzetben.

A működési területe elsősorban a települési szintű, másodsorban lehet a régió és az ország egésze, de számos szervezet nemzetközi kapcsolatokkal is büszkélkedhet.

MEGALAKULÁS

A gyermek és ifjúsági önkormányzat az első eredményes képviselőválasztás során jön létre, Alapszabályát és Szervezeti- és Működési Szabályzatát (későbbiekben: SZMSZ) az - első - alakuló testületi ülésen fogadják el a megválasztott képviselők, akiket a helyben lakó és/vagy ott tanuló fiatalok teljes köréből, titkos szavazás útján és közvetlenül választanak.

A választás szervezésének megkezdése előtt szerencsés, ha a kezdeményezők (pl.: a felnőtt képviselőtestület és tisztségviselői, a gyerekek és a fiatalok különböző csoportjai, a pedagógusok, a népművelők, a településen működő egyesületek tagjai és az aktív szülők) az ifjúsági önkormányzatokat már régóta működtető településeken tájékozódnak, tanulmányutakat és felkészítő találkozókat szerveznek a tapasztalatgyűjtés érdekében. A fiatalokat és segítő felnőtteket vendégül látva egyéni és csoportos be-

szelgetések alkalmával lehetőség adódik már működő szervezetek tapasztalataikról, sikereikről előadásokat hallgatni, illetve megismerkedni a szervezet működésével, felépítésével. Az első választás szervezését csakis akkor kezdjük el, ha a beszámolók - látottak, hallottak - ösztönzően hatottak.

Az **előkészítő megbeszéléseken**, amelyeken a formát honosítani akaró fiatalok és felnőttek egyaránt jelen vannak, közösen kell kialakítaniuk például a választás és választhatóság helyi korhatárát, a választási körzetek határait, a leendő testület létszámát stb., tehát saját választási szabályzatot kell fogalmazniuk és elfogadniuk. Az előkészítők akkor járnak el helyesen, ha valamennyi döntésük ideiglenes, csakis az első alkalmat szabályozza. A megalakuló testület módosíthatja a felületesen fogalmazott, vagy az éppen túlszabályozott eljárást, mivel a szabályok rájuk vonatkoznak és a megfelelő formát csakis ők tudják megfogalmazni. Fontos, hogy a helyben érvényes szabályrendszert még a gyermek- és ifjúsági önkormányzati választásra szóló felhívással együtt hozzák nyilvánosságra. A választás kiírásával egyidejűleg az előkészítőknek **választási bizottságot** kell létrehozniuk olyan fiatalokból, akik nem érdekeltek a jelölésben. Ez az ideiglenes testület gondolja a választásokkal kapcsolatos minden tennivalót a választásra jogosultak névjegyzékének összeállításától, a kampánygyűlések megszervezésétől

a választás lebonyolításáig és az eredmény kihirdetéséig. Adott a lehetőség több bizottság létrehozására is, miként lehetnek a „nagy” bizottságnak rendezvényszervező, szavazatszámoló vagy egyéb feladatokra alakult albizottságai is.

A választás után alakuló ülést kell tartani. Ekkor találkozik először az újonnan megválasztott testület. Szükség és megállapodás szerint testületen belül is tisztségviselőket lehet választaniuk (pl. alpolgármester, jegyző, referensek, bizottságok tagjai stb.), természetesen itt is - mint minden más kérdés kapcsán - a fiatalok igénye (és érdeklődése) szerint. A legelső, **alakuló ülésen** az ifjúsági polgármester vezetésével kidolgozzák, átalakítják a testület Alapszabályát, SZMSZ-ét, Választási Szabályzatát, programtervét és költségvetését. A későbbi választások során ezeket a szabályzatokat nem kell mindig újraalkotni, viszont érdemes befogalmazni, hogy mely személy(ek) és mikor kezdeményezhetik a szabályzatok módosítását. Alapfeladat a felnőtt önkormányzattal való együttműködés biztosítása, amelynek feladatát egy **felnőtt segítő** bevonásával könnyebbé lehet (és érdemes is) tenni.

Sajnos a gyakorlat során a települési gyermek- és ifjúsági önkormányzatot sok esetben összekeverik, vagy rosszabb esetben azonosítják az iskolai diákönkormányzattal, holott az gyermek- és ifjúsági önkormányzat kompetenciája nem csak egy intézményre vonatkozik, mint a diákönkormányzatoknak, hanem az egész településre, valamint a településen élő fiatalokat érintő ügyekre. A diákönkormányzatok ezzel szemben csak az is-

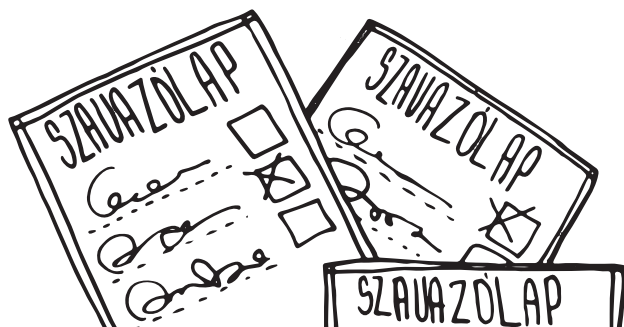
kolában tanulókra figyelnek. Csakhogy a települési hatókör nagyobb, hiszen ott élnek olyan fiatalok, akik valami miatt nem tanulnak, hanem dolgoznak, esetleg dolgoznának, vagy egyszerűen más településen tanulnak.

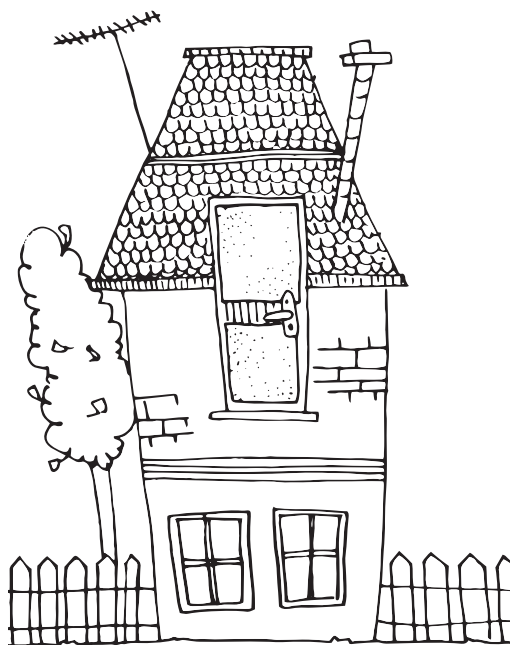
Nincs konkrét törvényi szabályozás erre a szervezeti formára, emiatt rendkívül sokszínű és változatos a gyermek- és ifjúsági önkormányzatok palettája, és ennek köszönhető, hogy mindenhol a helyi igényeknek megfelelően, a fiatalok által kialakított és szabályozott rendszerben működhetnek és virágozhatnak.

A MŰKÖDÉS RENDJE

Egy frissen megalakult gyermek- és ifjúsági önkormányzatnak meglepően sokrétű feladatköre van. Egy érzékletes hasonlattal élve, amikor felépül egy ház, már kemény és fárasztó munkán vagyunk túl, de úgy tűnik a neheze azt követően jön, hiszen a saját ízlésünk szerint kell kifestenünk, berendeznünk, kialakítanunk: otthonunkká kell varázsolnunk!

Egy új építkezés során az ablakok arra a helyre kerülnek, ahol jó esetben örökre maradni fognak! A gyermek- és ifjúsági önkormányzatoknak az alapjait teremti meg az első választás és az előkészítő bizottság. A további munka a **képviselő-testületen** múlik. Az ő feladatuk eldönteni, hogy a szabályzataik milyen elemeket tartalmazzanak, vagyis hogy a házban hova kerüljön az ablak és az ajtó. Egy szervezet kialakulásánál nagyon fontos, hogy az azt alkotó emberek közösen határozzák meg a céljaikat, és ezzel kapcsolatban az alapértékeket, amelyek mentén dolgozni kívánnak, amelyeket közvetíteni próbálnak.





Egy előkészített és elfogadott **munka-tervben** rögzítésre kerülnek a folyamatos találkozások és tevékenységek időpont-jaik, határidejük. A tervet a fiatalok közösen alkotják meg azzal a céllal, hogy meghatározzák a saját és szervezeti céljaikhoz illeszkedő tevékenységeiket és feladataikat.

Alakulást követően, vagy új választások után a más dolgok iránt is érdeklődő fiatalok is megjelenhetnek, az ő újításuknak köszönhetően fejlődik a szervezet, bővül a tevékenységi kör, és tökéletesednek a régóta bevált programok.

A megválasztott képviselők a ciklus alatt számos eredményt tudnak elérni az áldozatos munkájuk révén. Az együttműködés és a részvétel többféle formája megvalósítható. Csatlakozhatnak más

szervezetekhez, együttműködhetnek más partnerekkel, csoportokkal tevékenységeik sikeres megvalósítása érdekében.

Időszerű lenne egy „gyermekönkormányzati jó példatár”, amely összefoglalná az alapvető szabályokat és lehetőségeket, de ez idáig erőforráshiány miatt nem valósulhatott meg. A csorbát addig az országos szervezet, a Gyermek- és Ifjúsági Önkormányzati Társaság próbálja honlapján keresztül rendszerezni és megjelentetni.

ÉRDEKKÉPVISELETI TEVÉKENYSÉG

A fentebb említett tevékenységeket megannyi módon és formában lehet folytatni, azonban fontos tisztázni, hogy a megvalósítás előtt tervezni, majd azt követően értékelni is szükséges.

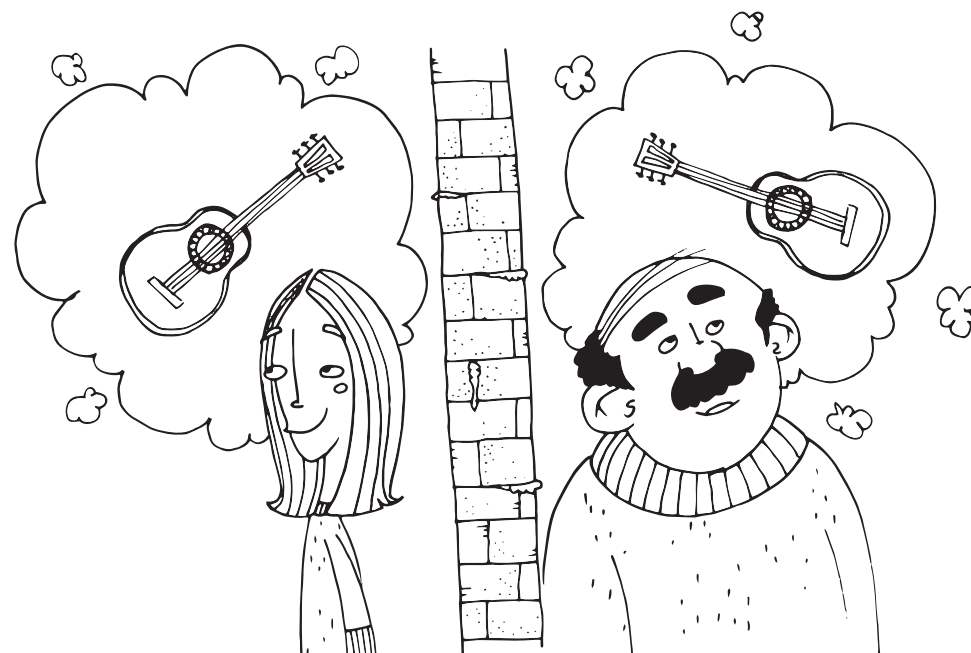
Közvetlen módon kaphat a fiatalok képviselő-testülete problémafelvetést, amely kapcsán beindulhat egy érdekképviselési tevékenység. Az esetleges problémáknak elébe mehetünk, így felkereshetjük a fiatalokat, hogy megtudjuk tőlük, hogy milyen aktuális problémákat látnak és éreznek magukat, környezetüket illetően. Az alapvetően lefektetett érdekeket, értékeket védeni illik, valamint tudatosítani érdemes mindenkiben, hogy ne merüljenek feledésbe (pl.: gyermeki jogok érvényesülése).

A lényeg a **tudatosságon** és az **elköteleződésen** múlik, vagyis hogy a megválasztott képviselő-testület valóban akarja-e képviselni az adott ügyet. A lényeg akkor sem veszik el, ha egy évek óta működő gyermek- és ifjúsági érdekképviselés többnyire programokat szervez, mivel ők közvetett módon csatornázzák a fiatalok igényeit a helyi döntéshozók

felé, másképp közelítik meg az igényeket. Amennyiben nincs jól és rendszeresen fenntartott kapcsolat a település-vezetőkkel, akkor gyakran kialakulhat az **„egymásról nem tudás”** jelensége, tehát a felek bár egymás létezéséről tudnak, de az egyéni/szervezeti problémáikról, igényeikről semmit vagy csak nagyon keveset. Egy rövid példával szeretnénk érzékeltetni az „egymásról nem tudás” jelenséget: Egy nagyon jól működő települési gyermekönkormányzatnál, ahol a gyermekeket már évek óta bevonják a település életébe a szervezeten keresztül, a fiatalok megdöbbenve érzékelték, hogy az uniós finanszírozásból újjávarázsolt játszótérrel éjjelente droghasználó fiatalok „lepik” el. A tagok már személyesen maguk is találkoztak használt fecskendővel, szemtanúi voltak a szert a játszótéren használó

fiataloknak. Egy rögtönzött kerekasztal beszélgetés során, ahol az egyik önkormányzati képviselő is megjelent, a beszélgetés moderátora feltette a kérdést, hogy mit lát az önkormányzat a településen problémának a fiatalok körében. Megdöbbentő válasz érkezett, amely szerint hiába fordít az önkormányzat sok pénzt fejlesztésre, és szervez rendszeresen prevenciót célzó előadásokat a településen, a fiatalok egy csoportja mégis közterületen szúrja magát.

Fontos, hogy ez egy kistelepülésen történt eset volt, nem hasonlítható nagyvárosi körülményekhez. Szerencsére a probléma nem volt óriási méretű, azonban ahhoz eléggé hangsúlyos, hogy zavarja a közösséget. A beszélgetés rávilágított arra, hogy a felnőttek és fiatalok képviselő-testületét azonos probléma zavarja.



IV. Gyakorlati elemek – Kisokos

ÁLLJ MELLÉ!

Csoport létszám: 10 fő vagy annál több
Cél: bevezető gyakorlat az állampolgárság, demokrácia témába
Időtartam: 30 perc

Előkészítés: A4-es lapokra olyan állításokat írunk fel, amelyek az aktív állampolgársághoz és demokráciához kötődnek.

Néhány példa:

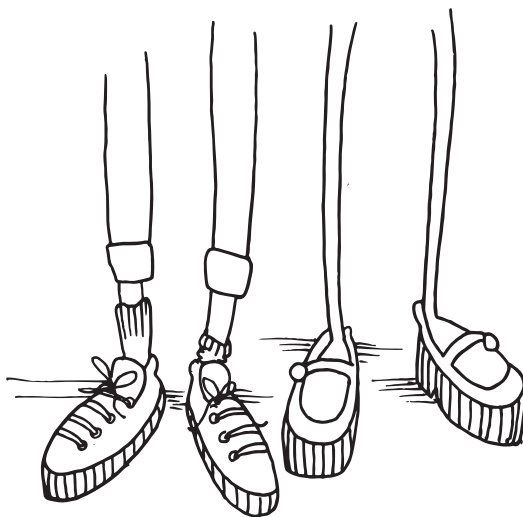
- Minden ember képes hozzájárulni a közösség fejlődéséhez
- Mindenkinek kötelessége volna részt venni a közösség életében
- Mindenki lehetőséget kap arra, hogy részt vegyen a közösség életében
- A demokrácia azokat érinti első sorban, akik választói korban vannak

Létrás:

A csoportnak elmondjuk, hogy kizárólag a saját véleményükre vagyunk kíváncsiak. Feladatuk, hogy csendben válasszanak maguknak egy állítást, amely mellett kiállnak és hasonlóan gondolkodnak a témában arról, amit az állítás tükröz. Amikor mindenki készen áll, tegyük le a földre az állításokat, majd indulhat a gyakorlat. Amikor már mindenki odaállt az állítása mellé, akkor elindítunk egy beszélgetést, amelyben a résztvevők a saját véleményüket osztják meg az állítással kapcsolatosan.

Változat:

A gyakorlatot más jelleggel is lehet játszani, az állításokat összegyűjtjük és keresünk - akár a szabadban - egy helyet, ahol jól láthatóan el tudunk különíteni két oldalt (lehet ez egy ösvény két oldala, vagy két fa között húzott vonal). Alapesetben a résztvevők a vonalon, azaz középen állnak. A baloldal az egyetértés oldala, a jobb a nem egyetértésé. Az állításokat egyenként felolvastva megkérjük őket, hogy álljanak a megfelelő oldalra. Rövid beszélgetést is kezdeményezhetünk arról, hogy ki miért állt egyik, vagy másik oldalra.



RÉSZVÉTELI LÉTRA

A részvételi létrához a Hart-féle részvételi modellt alkalmazzuk!

A modelltől röviden:

A modellt Roger Hart alkotta meg 1992-ben, és máig ez az egyik legjobban elterjedt modell az ifúsági részvételt illetően. A modellből kiderül, hogy a fiatalok valóban mennyire tudnak jelen lenni a részvételi folyamatokban, és ehhez kapcsolódóan a hatalom és kontroll, illetve azok intézményei milyen szinten befolyásolják őket. A modelltől és hátteréről, annak megértésével kapcsolatos egyéb információt a Mobilitás-könyvek sorozatból kaphatunk.⁶

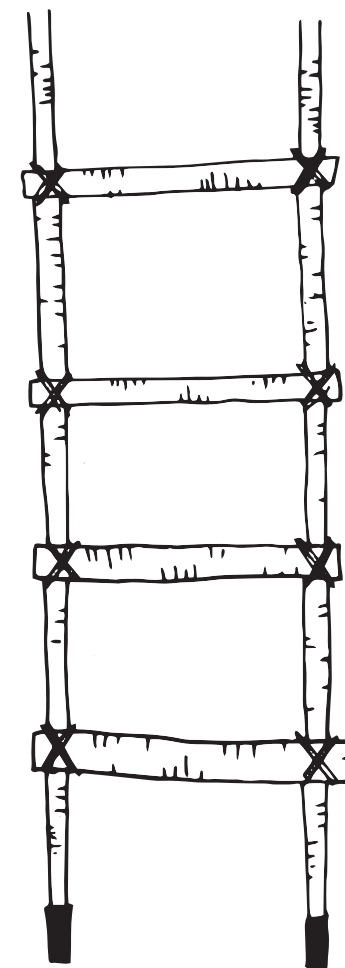
Létrás:

A részvételi létrát érdemes a fiatalokkal feldolgozni. Kevészer hagyunk időt arra, hogy valóban elméleti alapokra helyezzük a fiatalok részvételét, ugyanakkor nem lehetetlen. A részvételi létrának különböző lépcsőfokait egyesével dolgozzuk fel a fiatalokkal, segítségül adjunk nekik kulcsszavakat: pl.: Első fok: manipuláció, kulcsszavak: látszat, visszaélés, felhasználás saját érdekből stb. Kérjük meg a csoportokat, hogy gyűjtsenek ennek alapján példákat különböző helyzetekre, amelyek jellemzik a részvételi létra adott lépcsőfokát. Fiatalabb korosztállyal lehet kreatívabb elemeket is alkalmazni, például kollázsok készítése.

A részvételi létra feldolgozását ajánljuk mindenkinek, hiszen ezáltal könnyebbé válik, a ki-ki saját helyének meghatározása, amelyhez ezt követően különböző cél-

meghatározásokat lehet készíteni, hogy (ha arra szükség van) miképp „másszának” feljebb és feljebb.

Az elmélet gyakorlati alkalmazása elsősorban a résztvevő saját feldolgozásán múlik, ezért technikai és egyéb kereteket nem adunk meg.



⁶ Bánszegi, Zs.: A fiatalok társadalmi részvétele- Általuk lesz jobb, Mobilitás Könyvek 2. FSZH-MOISZ. 2009.

II. rész

Kapcsolatok & együttműködések

Antal Ágnes

Bálint Andrea

Gulyás Barnabás

Holczer Mónika

Szerencsés helyzetben vannak az élőlények, hogy sajátos rendszerük van egymás megértésére, üzeneteik továbbítására, vágyaik és kéréseik kifejezésére. Az emberek - véleményünk szerint - különösen kedvező helyzetben vannak, hogy mindezt számtalan módon tehetik meg.

Az információ közvetítése manapság egyre fontosabb, nemcsak abból a szempontból, hogy ki-kinek közvetít, hanem abból is, hogy mit és hogyan közvetít. Az ifjúsági közösségeknél, csoportosulásoknál a külső és belső kapcsolataik kialakításában elengedhetetlen szerepet játszik maga a kommunikáció és annak mindenféle formája. A jelen részben többek között kitérünk

arra is, hogy a kommunikáció, mint az együttműködések eszköze, milyen formákban létezik, és azoknál mely szempontokat érdemes figyelembe venni a partnerségi viszonyok kialakítása során. A kommunikációt követően a saját szervezetünk bemutatkozására, valamint a lehetséges érintettekre térünk ki, hogy végül tisztázhassuk az együttműködéseink kereteit, céljait és sajátosságait.

A már kipróbált és bevált gyakorlati példák bemutatásával igyekszünk olyan alapokat felvázolni, amellyel egy szervezet az együttműködéseit és partneri kapcsolatait rendszerezheti, és azokra stratégiákat alakíthat.

A kommunikáció az egyik olyan kifejezésünk, amellyel nap mint nap, több különböző formában találkozunk. Annak ellenére, hogy szinte minden percben alkalmazzuk, használjuk, sokszor nem vagyunk vele tisztában, hogy pontosan miről is szól, pontosan mi is az a kommunikáció.

Fontosnak tartjuk, hogy körülhatároljuk a könyvünk szempontjából lényeges megközelítések mentén a kommunikáció fogalmát, hiszen jelen írásunkban sokszor hivatkozunk és utalunk rá, mivel a kapcsolatok és az együttműködések szintjén elkerülhetetlen a kommunikáció és annak különböző fajtáinak használata, alkalmazása a tevékenységeink során. Így a soron következő rövid áttekintés alkalmával bemutatjuk, hogy a könyv e része szempontjából mely fogalomkörben értelmezzük a kommunikációt, és igyekszünk olyan szakirodalmakat megjelölni, amelyek további érdeklődés esetén, segítenek a téma mélyebb tanulmányozásában.

A kommunikáció már az általános iskolában gyakran előkerülő fogalom, és soká hallhatunk a Jakobson féle modellről¹, üzenetről, adóról-vevőről. Torma Károly szerint a kommunikáció: „*A kapcsolat létrehozásának eszköze, amikor két vagy több egyén között bizonyos tartalmak, jelentések kicserélődnek.*”² Azaz olyan eszöközről beszél, amely nem csak létrehozásról, ha-

nem üzenetváltásról és azok cseréiről is szól, valamint legalább kétszereplősek. Azt is észlelhetjük, hogy a csere miatt mindez egy dinamikus jelenség, amelyben így a szereplők folyamatosan hatnak egymásra, ezért hangsúlyozzuk, hogy a kommunikáció nagyon fontos a szervezeti munkában és az együttműködéseink tervezésekor.

A kommunikációnak többféle formája létezik, amelyeknek mindegyikéről számos szakirodalom ír. A beszéd és nyelv használatával megvalósuló verbális kom-



¹ Roman Jakobson nyelvi kommunikációs modellje

² Torma, K.: Kommunikáció, in: Rudas, J.: Önismereti csoportok, Animula kiadó, Budapest, 2001.

munikáció az egyik legkézenfekvőbb és legmegfoghatóbb a hétköznapiak folyamatában. Üzeneteinket nyelvi jelekkel közvetítjük, azokat kódoljuk magunk és egymás számára. De külön szót kell ejtenünk a nonverbális kommunikációról is, amely nagyban hozzájárul mondani-valónk hitelességéhez. Ilyen nonverbális elemek például a gesztusok, a tekintet (barátságos, határozott), a testtartásunk, de még a hanglejtésünk is, amelyek mindegyike a beszédünket kíséri és árnyalja, hitelesíti, kiegészíti. Kommunikáció során beszélhetünk még metakommunikációról, amely hangzatos magyarázattal élve maga a kommunikáció a kommunikációról.

Véleményük szerint a szervezet kommunikációját csoportosíthatjuk aszerint, hogy azzal kit szeretnénk megcélózni, elérni, azaz kinek szól a közvetített üzenetünk. Ennek alapján beszélhetünk **belső kommunikációról**, azaz a szervezetünk tagjait, vezetőit érintő üzenetközvetítéséről, valamint **külső kommunikációról**, amellyel mindazon egyéneket és csoportokat kívánunk elérni, akik a szervezeten kívül találhatók, vagyis nem tagjai, részesei annak. A következőkben e szisztema szerint csoportosítottuk gondolatainkat, a bemutatott módszereket.

A fenti bekezdésben összefoglaltak alapján azt mondhatjuk, nagyon fontos, hogy kellően felkészültek legyünk és minden szükséges információ birtokában kezdjünk bele együttműködő partereinkkel az egyeztetésekbe, adott esetben tárgyalásokba.

Összegezve a kommunikáció nagyon sokrétű és sokszínű, ezért számtalan lehetőséget ad a kezünkbe egy-egy kapcsolatfelvétel során, és elengedhetetlen a sikeres kapcsolatfelvételekhez és azok fenntartásához.

SZEMÉLYKÖZI KOMMUNIKÁCIÓ

A könyv e részének elkészítése során arra gondoltunk, hogy érdemes arról is írunk, hogy milyen sajátosságai vannak a személyek között történő kommunikációnak.

Mindig olyan helyzetben vagyunk, amelyben másik emberrel érintkezünk, és bizony ilyenkor a kommunikáció alatt más-más folyamatok mennek végbe. Fontos megjegyeznünk, hogy nagy felelőtlenség volna, ha ezt a témát e rész keretein belül megpróbálnánk hosszasan elemezni, mivel annak mélysége túlmutat fejezetünk célján, ám több szakirodalom is elérhető, amelyek tanulmányozásával közelebb juthatunk az úgynevezett interakcionális nézőpont³ megértéséhez. Egy szempontot érdemes mégis figyelembe venni a kommunikációelmélet említett nézőpontjának kutatói munkásságából: e megközelítés során a kommunikációt, a viselkedés szó szinonimájaként, gyakran azt helyettesítve írja le. Ez azért fontos számunkra, mivel a viselkedésünk összetettségét, más dolgokon felül (személyiségünk, habitusunk stb.), maga a kommunikáció is meghatározza, így akár a szervezetünkön belüli és külső kommunikációnál, akár együttműködések tervezésekor erre oda kell figyelünk.

Ezek után kezdjük azzal, - ami segítheti a megértést - hogy a nézőpont kutatói

szerint egész egyszerűen nem fordulhat elő velünk, hogy valamilyen módon ne kommunikáljunk. Amikor csendben vagyunk, azzal is valamilyen üzenetet közvetítünk, vagyis nem muszáj ahhoz beszélnünk, hogy üzenetet továbbítsunk a másik fél felé. Gondoljunk arra, amikor az iskolában a tanár olyan kérdést tesz fel a felelet alatt, amelyre nem tudjuk a választ és csak mereven bámulunk előre: bizony ebben a pillanatban azt kommunikáljuk, hogy őszintén sajnáljuk, de a választ nem tudjuk.

Távolról sem ennyire egyszerű ezeknek a viszonyoknak a megértése, mivel a *kommunikáció kommunikációja*⁴, azaz a metakommunikáció során olyan jelenségről beszélünk, amely nem egy tudatos tervezés eseménye, hanem automatikus. Nem arról szól, hogy nyilvánvaló és biztos, hogy a másik mit közöl. Nem leírható jelenség, hiszen az, amit mondunk és mutatunk az üzenet közlésekor textusként (tartalomként) jelenik meg az üzenet befogadójának, ám az, ahogyan mondjuk, amely az értelmezés szerint a kontextus (összefüggés-viszony), már sokkal nehezebben megfejthető. Ezért két dolgot tartunk hasznosnak akkor, amikor együttműködések kialakításáról beszélünk, ezek közül az egyik a kongruencia, a másik pedig a kommunikáció elsődleges funkciói.

Nézzük először, hogy mi is az a **kongruencia**! A kommunikáció különböző fajtáinak összhangját, s ezáltal a kommunikációnk hatékonyságát meghatározó jelenség. Röviden: a verbális, a nonverbális és a metakommunikációnk

teljes összhangjáról van szó, amelynek hatására nem azért válik hatékonná a kommunikáció, mert szépen ejtjük a szavakat és megfelelően artikulálunk, hanem mert az üzenet közléjeként hitelesek vagyunk. Nem csak azért, mert amit mondunk, azt láthatóan ismerjük és tudatában vagyunk a tartalmával, hanem mert ahogyan mondjuk, az is hiteles. Azaz, nem tudjuk azt mondani, hogy kongruens viselkedés az, amikor egy férfi flegmán közölte a bókját egy nő új hajviselete kapcsán. Mindemellett a kommunikációban a partnerünk kongruenssége is jelentős, hiszen az, hogy egyik-másik fél milyen benyomást kelt a másikban, nagyban meghatározza a felek jövőbeni kapcsolatát és egyben együttműködését is. A kongruencia témaköréről a könyv több megértés érdekében dr. Buda Béla írásait vesszük alapul, aki szerint: „A köznapi beszédben a kongruenciával kapcsolatos észrevételeinket az őszinteség, a spontaneitás, a hitelesség, az egyeneség, a becsületesség fogalmaival szoktuk kifejezni.”⁵ Együttműködéseink szempontjából a leginkább fontos dolog ezzel kapcsolatban az, hogy a kommunikációs helyzetekben a kongruencia döntő tényező lehet, hiszen minél inkább pozitív benyomást tudunk kelteni valakiben, annál nagyobb a valószínűsége, hogy rá tudjuk venni valamire, hogy befolyásolhatjuk.

A másik szempont, amelyet egyaránt a szervezetek belső, külső kommunikációjának tervezésekor, és az együttműködések szempontjából is kiemelendőnek tartunk, az a kommunikáció elsődleges funkciói közül, a kommunikációs **kont-**

³ Watzlawick, P.: Az interakcionális nézőpont in: Griffin, E.: Bevezetés a kommunikációelméletbe, Harmat, Budapest, 2003.

⁴ Watzlawick, P. et al: Az emberi kommunikáció pragmatikája, in: Lengyel, Zs.: Szociálpszichológia Szöveggyűjtemény, Osiris, Budapest 1977.

⁵ Buda, B.: A közvetlen emberi kommunikáció szabályszerűségei, Animula kiadó, Budapest, 1994.

roll és affiliáció. Wieman és Giles⁶ gondolatait felhasználva írjuk le az együttműködések tekintetében a kontrollt és az affiliációt, mint kommunikációs funkciókat.

Viselkedésünk során bizonyos mértékig használunk „korlátozást” mások felett, amely nem más, mint olyan kényszerítő eszközök használata a kommunikáció során, amellyel az emberek strukturálják a kapcsolatukat azzal, amit és ahogyan mondanak. A kulcsszó a kényszerítés, mivel a kontroll során saját magunkat helyezzük előbbre a viszonyban, mi irányítunk, míg a másik fél „alárendelt” marad. Ki több, ki kevesebb ilyen korlátozást vet be a kommunikáció során. A kontrollt az orvos-beteg kapcsolatán keresztül bemutatva gondoljuk könnyen felfedezhetőnek, megérthetőnek, amelyre a forrást adó könyvben részletesebb anyag elérhető. A beteg, aki panaszával felkeresi az orvost, saját szavaival próbálja elmondani mi a gondja, csak hogy az orvos többször közbevág, ezzel egyre jobban csökkenti az illető „kommunikációs” mozgásterét. Önmagában a közbevágás nem volna feltétlenül ennyire lekorlátozó erejű, de az orvos nem biztos, hogy így megtudja, hogy mi áll a beteg panaszának hátterében. Ennél persze jóval összetettebb a kommunikációs kontroll, ami számunkra viszont lényeges, hogy miként „szabjuk át” azt a kommunikációs teret, amelyben szervezetünkön belül vagy együttműködéseink során egymással kapcsolatban vagyunk, és hogy ebben a térben ki lesz a domináns fél, vagy törekszünk-e arra, hogy kiegyensúlyozott legyen ez a viszony. Egyes esetekben a kontroll funkciók segítő jelleggel is megjelenhetnek:

gondoljunk főként arra, amikor vissza- és belekérdezzünk egy-egy történetbe azért, hogy tisztán lássunk.

Mit értünk ezzel szemben affiliációs üzenet alatt? A kommunikáció kontrollja összefüggésben van azzal, hogy miként érzünk a másik fél iránt: azaz, hogy pozitív vagy negatív érzéseink vannak a kommunikációs viszony alatt a másik fél iránt, amely így a vele való viselkedésünket is befolyásolja, és egyben jellemzi is. Az affiliáció egyezkedések és alkudozások sorozata. Az ezekre való törekvés addig-addig zajlik, amíg mi magunk elégedettek leszünk a viszonytal. Addig próbálunk alkudozni, amíg eljutunk egy pontig, amelyben már határozott a kialakult kép a másikról, stabilizálódik a viszony. Ekkor a kommunikáció során, az affiliációs üzenetek is elérnek egy elégedettséget okozó szintet. Egy együttműködés kapcsán kulcsfontossága lehet annak, hogy partnerünkben hova helyeződünk ebben a szeretet-gyűlölet dimenzióban a kommunikációs viszony kapcsán.

CSOPORTON BELÜLI KOMMUNIKÁCIÓ

Az eredményes és sikeres projektekhez, együttműködésekhez és a szervezet megfelelő működéséhez elengedhetetlenül fontos a szervezeten belüli kommunikáció kiépítése, fejlesztése és annak folyamatos fenntartása több különböző módszer segítségével. A következőkben a szervezeten és a különböző csoportokon belüli kommunikációról, a mindennapos tevékenységek során, a gyakorlatban már kipróbált csatornákat, eszközöket és módszereket kívánjuk bemutatni. El-

sősorban saját tapasztalataink alapján, a számunkra bevált eszközök kerülnek bemutatásra, amelyek a kommunikáció témakörét érintően semmiképp sem helyettesíthetik a megfelelő szakirodalmakat.

A **belső kommunikáció** egyik legfontosabb alapvetése, hogy az elsősorban elősegítse és gördülékennyé tegye a munkánkat, hogy semmiképp se gátolja, nehezítse tevékenységeinket, legyen szó akár a szervezetünk mindennapi működéséről, akár projektjeink megvalósításáról vagy az ezekkel kapcsolatos együttműködéseink során használt kommunikációs csatornák, eszközök, módszerek használatáról.

Tisztáznunk kell önmagunkban, és a csoportunkon belül is, hogy működésünk és tevékenységeink szervezése során mely kommunikációs csatornákat használjuk, valamint azt is, hogy ezt hogyan és milyen céllal tesszük. Nem mindegy ugyanis, hogy mi a kommunikációnk célja. Egészen más súlya van egy fontos döntés előkészítésének, megvitatásának és meghozatalának, mint például egy kötetlen beszélgetésnek. Nem mindegy az sem, hogy feladatot akarunk kiosztani egy adott helyzetben, hivatalos levelet akarunk írni, vagy csupán tájékoztatni kívánjuk társainkat egy-egy feladat elvégzéséről. Így az adott tevékenységhez és célhoz mérten kell tudnunk kiválasztani a megfelelő és a csoport tagjai által is ismert és elfogadott kommunikációs csatornákat.

Működésünk akkor lehet hosszú távon hatékony, ha a különböző kommunikációs csatornák használatáról a csoport megállapodik, és egy közös, mindenki

által betartható „szabályrendszert” dolgoz ki a könnyebb információáramlás és tájékoztatás érdekében.

A csoport munkájának megkezdése elején érdemes meghatározni azokat a kommunikációs csatornákat és módszereket is, amelyeket a csoport a tevékenysége során használni fog. Ezekhez a kiválasztott eszközökhöz célszerű használati szabályrendszert is kialakítani, hogy megkönnyítsük a munkánkat. Itt nem folyamatábrákra és bonyolult használati metódusok felállítására gondolunk, hanem például arra, hogy tisztázzuk hány napon belül szükséges reagálni, hogyan különítjük el az egyes témákat, stb. A gyakorlatban működőképes megoldás lehet például az, ha a levelekben betűkódos jelöléseket alkalmazunk (S a sürgős, V a választ igénylő, I pedig az információközlő üzenet). Azoknál a szervezeteknél, ahol viszonylag sok a közösségi oldalakat is használó fiatalok száma, ott jó módszer lehet az is, ha az itt meglévő zárt csoportunkban teszünk közzé, hogy sürgős üzenet érkezett, amelyre választ várunk.

A puding próbája márpedig az evés, így a kiválasztott kommunikációs csatornákat is a gyakorlatban tudjuk csak igazán kipróbálni. Akkor járunk jó úton, ha a kiválasztott eszközeink valóban előreviszik munkánkat és mindenki számára könnyen elérhetőek és megfelelően alkalmazhatóak. A csoporton belüli kommunikációból következtetni lehet magára a szervezeti kultúrára is, és viszont. Ideális esetben kommunikációnk együtt fejlődik és változik magával a csoportunkkal, a szervezeti kultúránk részévé válik.

⁶ Wieman, J., Giles, H.: Az interperszonális kommunikáció, in: Hewstone, M et al: Szociálpszichológia (európai szemszögből) Jogi és Közgazdasági kiadó, Budapest, 1995.

A csoporton belüli kommunikáció során legtöbbször megtalálhatunk különböző - funkciójukat tekintve állandónak nevezhető - szereplőket, történjen a kommunikáció akár szóban, akár írásban. Legtöbb esetben a „beszélgetésnek” van egy (vagy több) vezetője, aki általában kezdeményezi és irányítja a kommunikációt: ügyel arra, hogy a felvetett kérdések mindegyike a szükséges részletességgel megtárgyalásra kerüljenek. A vezető a gyakorlatban sokszor betölti a moderátor szerepét is, aki mederben tartja a beszélgetést, de erre a szerepre akár egy külön személyt is kiválaszthatunk. A moderátor ügyel a kommunikáció folyamatos fenntartására, az eredményességre, és célszerű, ha időről időre összefoglalja az elhangzottakat vagy a leírtakat. Bármely kommunikációs csatornáról van szó, érdemes valamilyen módon összefoglalni, dokumentálni, megörökíteni azt.

Javasoljuk, hogy a fontosabb megbeszélésekről készüljön a részleteket és fontosabb döntéseket (és az azok mellett és ellene szóló érveket), valamint a vállalt feladatokat és azok határidejét tartalmazó **jegyzőkönyv** vagy **emlékeztető**, amely a későbbiek folyamán jelentősen megkönnyítheti a pontos visszaemlékezést, ezzel is segítve munkánkat. Itt fontos megjegyeznünk, hogy sok – főleg fiatalok alkotta – szervezet esik abba a hibába, hogy a jegyzőkönyveket és emlékeztetőket nem a későbbi felhasználás érdekében készítik, csupán megszokásból, vagy azért, mert valami/valaki (például valamely szabályzat) kötelezővé teszi. Azokat a későbbiekben nem használják, holott egy gondosan elkészített, átlátható, tömör és

lényegre törő jegyzőkönyv/emlékeztető nagyon sok esetben megkönnyíti a későbbi közös munkát. Ezek elkészítésére választhatunk egy-két állandó személyt, de alkalmanként más-más csoporttag is végezheti a feladatot.

Fontos, hogy időről időre megvizsgáljuk és értékeliük azt, hogy hogyan működik szervezetünkben a kommunikáció és az mennyire hatékony. Ha azt tapasztaljuk, hogy az éppen alkalmazott módszerek nem megfelelőek, úgy bátran merjünk változtatni, akár kísérletezhetünk is új eszközökkel, a lényeg, hogy mindig kövessük nyomon a választott módszereink hatékonyságát. Ha csoportunk új taggal vagy tagokkal egészül ki, érdemes őket tájékoztatni a már kialakult szokásokról, a közösen kialakított normákról, hogy bekapcsolódhasson a folyamatokba.

Számos szervezet, megannyi projektjében számtalan módszerrel és megoldással találkozhatunk a belső kommunikáció tekintetében, mégis hatékonyságról és sikerességről akkor tudunk igazán beszélni, ha az abban résztvevők számára egyértelmű és elfogadott az a módszer, amelyet az érintett csoporton belül alkalmaznak.

CSOPORTON KÍVÜLI KOMMUNIKÁCIÓ

Minden szervezet életében fontos a kommunikáció: a hatékony belső kommunikáció elengedhetetlen a sikeres működéshez, azonban, ha hosszú távon gondolkodunk, akkor fel kell ismerünk a csoporton kívüli kommunikáció fontosságát is. Egy szervezet életét nagymértékben meghatározza a külső

kommunikációjának minősége. A hiteles megjelenésen túl - azaz, hogy tisztában vagyunk céljainkkal, lehetőségeinkkel, terveinkkel - hangsúlyt kell fektetni a hiteles kommunikációra is, legyen szó együttműködésről, támogatásról, vagy egyszerűn csak információközlésről. Azt, hogy egy csoport hogyan, milyen módon kommunikál a külvilággal, jórészt például a csoport tagjainak személyisége és életkori sajátosságai határozzák meg.

A következőkben áttekintjük a csoporton kívüli kommunikáció egyes elemeit, csatornáit és módjait, és azok legoptimálisabb felhasználhatóságát.

A CSOPORTON KÍVÜLI KOMMUNIKÁCIÓ GYAKORI ESZKÖZEI

Hírlevél, honlap, szórólap, plakát, kiadvány, könyv, meghívó, leporelló, molinó, hirdetőtábla, logózott ajándéktárgyak, mappa, toll... és még sorolhatnánk azokat az eszközöket, amelyek arra szolgálnak, hogy szervezetünket bemutassuk, népszerűsítsük vagy felhívjuk a figyelmet egy adott rendezvényünkre, tevékenységünkre. De mitől lesz a külső kommunikációnknak hiteles üzenete? Mitől éri el a valódi célját? Mitől lesz hatékony? Mi alapján válasszunk az eszközök közül és azokat hogyan használjuk jól?

A fenti kérdésekre választ adni nem könnyű, azonban mindenki rendelkezik tapasztalattal a különböző eszközök használatával kapcsolatban. Mindenki által és minden szituációban egyaránt használható megoldás nem létezik, mivel minden elem és módszer sikeressége több tényezőtől is függ. A következőkben né-

hány gondolatban szeretnénk összefoglalni gyakorlati tapasztalatainkat, hogy felhívjuk a figyelmet a tudatos tervezés fontosságára. A leírtak nem a „sárgaköves” utat jelölik, hiszen azt szeretnénk, ha ezt az utat minden szervezet a saját gondolatai, ötletei alapján, és - ha már van - tapasztalatai felhasználásával - esetleg hozzáértő bevonásával - magának határozná meg, amelyhez mi csak támpontokat, egy lehetséges vonalvezetést kívánunk adni.

Szervezetünkön kívül természetesen sokkal több személy és csoport található, akikkel többnyire más-más szándékkal, és a legtöbbször eltérő tartalommal (és eltérő időben) kommunikálunk. Más üzenetet közvetítünk a célcsoportunknak, a támogatóinknak, az együttműködőinknek, a különböző hatóságoknak és a pályázatkezelőknek, de még sorolhatnánk. Általában ezek tartalmi kérdéseivel tisztában vagyunk, - sokszor automatikusan tudjuk, - hiszen nem küldjük el az adóbevallásunkat a táborunk résztvevőinek, mint ahogyan szervezetünk vezetőségének levelezését sem a honlapunk nyílt felületén bonyolítjuk le. De mindezeket túlmenően tudjuk-e, hogy melyik csoportoknak milyen jellegű és milyen tartalommal rendelkező üzeneteket küldünk és azokat milyen formában, hogyan jutatjuk el hozzájuk? Meghatároztuk-e, hogy ki milyen tartalmat, hogyan és kinek közvetít a szervezetünk kapcsán? Van-e erre belső megállapodásunk, esetleg szabályzatunk? Szokás-e a szervezetben tervezni az effajta kommunikációval, van-e neki állandó felelőse vagy ad hoc látjuk el külső kommu-

kációval kapcsolatos teendőket? Egyáltalán van-e jelentősége szervezetünk külső kommunikációjával foglalkozni?

Találhatunk olyan szervezeteket is, akiknek kevesebb hangsúlyt kell a külső kommunikációra fektetniük vélhetően azért, mert tevékenységeik inkább befelé, a tagokra koncentrálódnak, így nem relevánsak a fenti kérdések. Tapasztalataink alapján azonban a legtöbb ifjúsági szervezet számára a külső kommunikáció fontos tényező a működés során, viszont sok esetben mégsem kap elég figyelmet és erőforrást. (Láttunk már olyan ifjúsági rendezvényt, amely kiváló szakmai programmal, megfelelő előkészítéssel és technikai lebonyolítással került megvalósításra, mégsem tolongtak a résztvevők az ajtóban. Lehet, hogy nem az igény hiányzott, csupán a célcsoporthoz nem jutott el az információ?)

Ha a külső kommunikáció fontos eszköze szervezetünknek, akkor mindenképpen tervezzünk tudatosan és időközönként vizsgáljuk felül, értékeljük, hogy az általunk választott eszközök és módszerek mennyire hatékonyak, mennyire érik el a céljukat.

A **tervezést** két - szorosan összefüggő - módon értjük. Egyrészt szervezeti szinten kell terveznünk a mindennapos működés során, azaz működtessük az alapvető kommunikációs eszközeinket. Legyen és folyamatosan frissüljön honlapunk, közösségi oldalunk, a megjelenésben legyünk mindig egységesek. Másrészt az egyes projektek tervezésekor vegyük figyelembe, hogy az **adott tevékenységek milyen eszközöket igényelnek**. Kell-e hirdetést, vagy bár-

milyen más külső kommunikációs csatornát használunk? Ha igen, akkor mit és hogyan? A terveinkben határozzuk meg ezeket, és mint más szakmai feladatokhoz, ezekhez is rendeljük felelőst, határidőt és gondoljunk előre a szükséges erőforrásokra (humán, anyagi stb.). **Értékelés** alatt a használt eszközök és módszerek hatékonyságának vizsgálatát értjük. Kövessük figyelemmel, hogy ezek mennyire válnak be, és ha úgy tűnik, túl sok erőforrás árán sem hatékonyak, úgy alkalmazzunk más eszközöket. (A tervezés és értékelés folyamataihoz további információk a Projektmenedzsment részben találhatóak.)

Ha a külső kommunikációval kapcsolatos feladatok sokfélék és mennyiségében is soknak mondhatóak, úgy célszerű e feladatok koordinálására külön **felelőst** kiválasztani. Ez elképzelhető olyan módon, hogy egy fő koordinálja a folyamatokat és további személyeket von be a konkrét megvalósításába, de egy állandó munkacsoport is elláthatja a feladatokat. A feladatokat azok jellege mentén is eloszthatjuk, például más és más - egymással szorosan együttműködő - személyek felelhetnek a honlapért, a közösségi oldalunkért, a hírlevelekért, vagy a rendezvények megfelelő dokumentálásáért (pl.: fényképezés).

A működés zökkenőmentessége és folyamatossága érdekében érdemes szervezeti szinten egyeztetni, hogy **ki kivel (kikkel), milyen témában, mit és hogyan kommunikál**. Ez vonatkozhat akár a személyes megjelenésre, a szervezetünk személyes képviselőire, de ide tartozhat a hivatalos levelezés, a honlap kezelése,

a közösségi portálokon (pl.: facebook) történő hozzászólások és megjegyzések alkalmazása is. A postán érkező hivatalos levelek, és - ha van - a központi e-mail címünkre érkező levelek esetén tisztázzuk, hogy ki és hogyan kezeli ezeket, annak érdekében, hogy minden bejövő levél a megfelelő személyhez jusson el, és azokra a szervezeti szinten elfogadott, a „hivatalos útnak” megfelelő válaszokat idejében megadjuk. Ugyanez az eljárás és szokásrend vonatkozhat a közösségi portálokon érkező levelekre és hozzászólásokra is, hogy a kommunikáció egységes és informatív legyen.

Lehetőségeinkhez mérten egy közösen meghatározott szintig javasoljuk, hogy **törekedjünk az egységességre**. Ebbe szinte minden beletartozhat: a közölt információk egységességétől kezdve a használt betűtípuson, betűméreten és betűszínen keresztül, akár a szervezet tagjainak és vezetőinek e-mail címire (és aláírására), de a kommunikációs eszközeink képi megjelenítésére is igaz lehet. **Nevünket és logónkat** használjuk minden rendelkezésre álló felületen, hogy az minél jobban beépülhessen a köztudatba. Erre jó megoldás lehet, ha vannak logóval ellátott kitűzőink, tollaink, esetleg a tagok számára pólók vagy más „egyenruhák”. Ha különböző reklámtárgyakat (póló, toll, karszalag, kitűző, kiadványok, szatyrok stb.) is rendszeresen használunk, akkor ajánljuk ezekben is az egységes arculat alkalmazását (színhasználat, betűtípus stb.).

Összességében a külső kommunikáció képet ad szervezetünkről, annak tar-

talma és formája nagyban meghatározza, hogy milyen kép alakul ki rólunk a köztudatban. Törekedjünk arra, hogy ez a kép minél pontosabb és hitelesebb legyen, és próbáljunk meg saját elemeket kialakítani, amellyel felépíthetjük szervezetünk egyéni arculatát.

A továbbiakban, a teljesség igénye nélkül, néhány kommunikációs eszközt részletebben is bemutatunk.

A külső kommunikáció gyakori eszközei:

a) Hírlevelek

A hírlevél egy olyan rendszeres időközönként (pl.: naponta, hetente, havonta) megjelenő publikáció, amely általában tájékoztató, figyelemfelkeltő funkcióval rendelkezik. Formáit tekintve lehet elektronikus, mint például az e-mail - amely manapság a legelfogadottabb és legelterjedtebb forma - vagy megjelenhet újság formájában. A hírlevél egyik fő feladata, hogy tájékoztat és naprakész információkat ad aktualitásokról.

Online hírlevél felépítése és tartalma⁷

• Tárgy

Fontos, hogy a levélnek adjunk tárgyat, vagyis jelöljük meg, hogy miről fog szólni a levelünk.

• Online változat elérhetősége

Az elkészült hírlevelünket feltölthetjük a honlapunkra is, hogy bármikor visszakereshető és újra megnézhető legyen bárki számára, ezért érdemes a online elérhetőségét is feltüntetnünk a levélben. Ezt célszerű a végén megtenni.

⁷ http://viaweb.hu/tudastar/viamail_sajat-hirlevel-sablon-keszitesere (2014.10. 22.)

- **Megszólítás**

Levelünk mindig tartalmazzon valamilyen üdvözlést, megszólítást; ha lehetséges a címzett személyek/szervezetek nevével. Ezzel nem csupán az alapvető tisztelet kifejezésének teszünk eleget, hanem segítjük a személyes kapcsolat kialakulását és megalapozhatjuk a bizalmat is a szervezetünk és a címzettek között. Így biztosítva azt is, hogy valóban a címzett számára releváns információkat vagy éppen adatokat tartalmazza a levél, amelyet küldünk.

- **Aláírás, szervezeti elérhetőség**

A hírlevél akkor lesz hiteles, ha ugyanúgy rendelkezik aláírással és szervezetünk elérhetőségével, mint bármely másik levél vagy e-mail. Az adatok elhelyezhetők az aláírás alatt, vagy kicsit lentebb, mintegy láblécként megjelenítve.

- **Leiratkozási lehetőség**

Célszerű a hírlevelünk végére – például lábjegyzetként – feltüntetni a leiratkozási lehetőséget, hiszen ahogy a körülöttünk lévő világ, úgy változik a szervezetünk tevékenységét érdeklők és nyomon követők köre is.

b) Hivatalos levelezések

A hivatalos levél az a protokolláris kötelezettség, amelyet kivétel nélkül minden szervezetnek szükséges ismernie és használnia, hiszen szervezetünk működése során számos olyan szituációba kerülhetünk, ahol szükséges például a települési önkormányzat vagy egy vállalkozó felkeresése levél útján.

Ez a felkeresés többféle szándékkal is tör-

ténhet, fontos azonban, hogy kövessük a hivatalos levél tartalmi és formai előírásait.

A hivatalos levél formai sajátosságai⁸

- **Fejléc**

A fejlécben általában szervezetünk adatait tüntetjük fel: elérhetőség és lógó. Ez azért célszerű, mert így a levelünk ránézésre is azonosítható, ezért a fejléc használatát javasoljuk minden szervezetnek.

- **Címzés**

A címzett adatait minden esetben a bal felső sarok tartalmazza. Ide írjuk a felkeresett szervezet/intézmény nevét és levelezési címét, és – ha ismerjük – a szervezet vezetőjének a nevét.

- **Tárgy**

A levél tartalmára utaló kifejezés.

- **Megszólítás**

A levelünk címzettje. A megszólítás mindegyik eleme nagybetűvel kezdődik: Tisztelt Uram/Hölgyem. Ha név szerint ismerjük a címzettet, akkor névre szóló címzést használunk. Elsődlegesen a titulus alapján szólítunk meg (Tisztelt Polgármester Úr!), másodlagosan a személy nevén (Tisztelt Kis István!), egyéb esetben Uram/Hölgyem)

- **Levél szövege**

A megszólítás után a levél szövege következik, amelyben kifejtjük megkeresésünk szándékát. A levél írása közben arra kell törekednünk, hogy világosan és egyértelműen fogalmazzunk: kerüljük a bonyolult körmondatokat. Derüljön ki az olva-

só számára, hogy mi a célunk és legyen könnyen áttekinthető, vagyis tagoljunk.

- **Keltezés**

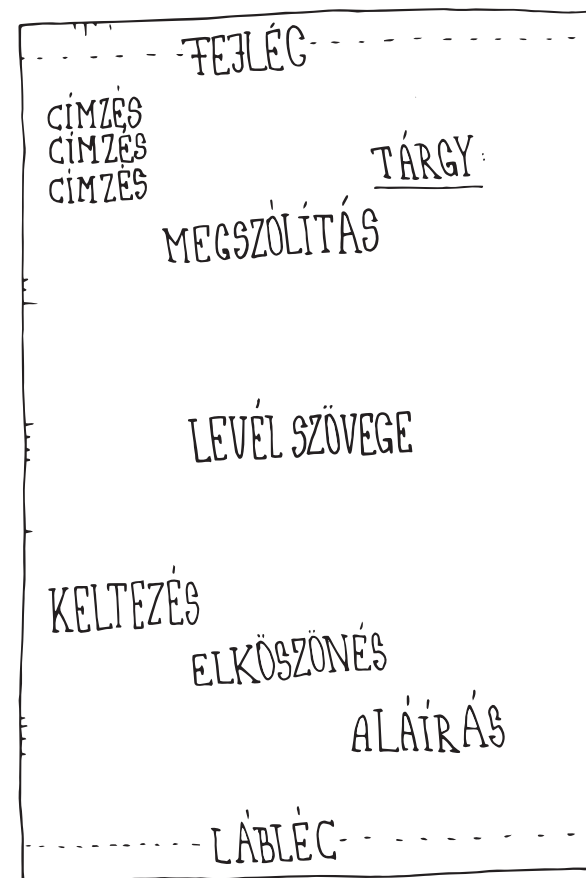
A levél végére illesszük be a keletkezés helyét és pontos dátumát. Helyes keletkezés formája a következő: Településnév, 2013. június 2. A településnév után mindig vesszőt teszünk, majd szóközt, az év után pontot és szóközt. A hónap neveit mindig kis kezdőbetűkkel írjuk és a nap után is pontot teszünk.

- **Elköszönés**

Itt jelezhetjük a válaszkérési szándékunkat is. Általában a „Tisztelettel” kifejezést használjuk a hivatalos levelek végén.

- **Aláírás**

A levelünk jobb alsó sarkába kerüljön az aláírásunk nyomtatott módon is és mindeképpen kézzel is írjuk alá, különben nem lesz hiteles. Célszerű a nevünk alatt feltüntetni az elérhetőségünket is.



⁸ <http://hivataloslevel.blog.hu/> (2014.10.22.)

- Lábléc

Amennyiben szeretnénk, itt szintén feltüntethető szervezetünk elérhetősége és lógója. Lábléce a fejléccel összhangban használjunk, formailag és tartalmilag is harmonizáljanak egymással. Ügyeljünk arra, hogy az adatok tartalma ne legyen megegyező.

A hivatalos levél leggyakoribb formái⁹

- Értesítés

Valakit (személy, szervezet) tájékoztatunk valamilyen megtörtént, vagy bekövetkező eseményről.

- Felszólítás

Fiatalokkal foglalkozó szervezetek esetében felszólítás lehet például egy pályázati hiánypótlásról szóló levél, amely egy udvarias felszólítás a kötelezettségünk teljesítésére, de emellett a levél tartalmazhatja az esetleges szankciókat is, valamint a kötelezettség elvégzésére rendelkezésre álló időt is, azaz a feladat ellátásának határidejét.

- Igazolás

Ezt a levélformát akkor használhatjuk, ha például egy rendezvényünk iskolaidőben zajlik és a fiataloknak igazolniuk kell távollétüket. Itt pontosan rögzíteni kell: kinek, milyen célból állítottuk ki.

c) Honlap és közösségi oldalak használata

Ma, az információs társadalomban fontos, hogy egy csoport, szervezet az interneten is megtalálható legyen. Ha honlapot készítünk a szervezetünknek, fontos, hogy illeszkedjen a profilunkhoz, a te-

vékenységünkhöz. Érdemes átgondolni, hogy kik fogják látogatni, kik az elsődleges célcsoportunk. Ezeket végiggondolva válasszuk ki a stílust, a képeket, a nyelvi formát, vagyis a honlapunk megjelenését, teljes arculatát. Kiemelten figyeljünk arra, hogy mindig aktuális és a lehető legfrissebb információk és hírek jelenjenek meg az online felületünkön, naprakészek legyenek – hiszen, ha valaki először hall rólunk és megnézi pl. a honlapunkat vagy a facebook profilunkat – a régi hír kapcsán arra gondolhat, hogy nem is vagyunk aktívak.

A legtöbb szervezet honlapján található tartalom általában - minimum - a következőkre terjed ki: a szervezet neve, logója és néhány elérhetőség, azok a telefonszámok, e-mail címek, amelyeken keresztül a szervezet képviselőivel kapcsolatba léphetünk. Az alapvető információk mellett fontosnak tartjuk még, hogy kitérjünk a céljainkra, működésünknek és tevékenységeinknek alapvető mikéntjeire. Hasznos lehet, ha bemutatjuk a tevékenységeinket és a már elért eredményeinket. Számos szervezet honlapján megtaláljuk az alapvető szervezeti dokumentumait is (például az alapszabályát vagy alapító okiratát, szervezeti- és működési szabályzatát, amennyiben releváns választási szabályzatát; esetleg éves közhasznúsági beszámolóit, tagi belépési nyilatkozatát stb.). Hasznos tartalmak lehetnek még a közeli eseményeknek, tevékenységeknek leírása. Elsősorban akkor, ha ezek nyitottak és a potenciális résztvevőink, célcsoportunk is olvashatják oldalainkat. A megvalósított és/vagy folyamatban lévő projektekről is tájékoz-

tatást adhatunk, és azokról rendszeresen tölthetünk fel híreket.

Számos forrás áll rendelkezésünkre arról, hogy milyen egy jó honlap, mitől lesz valóban látogatott, ezért javasoljuk a bővebb tájékozódást ezen a szakterületen is, valamint, hogy folyamatosan frissítsük a honlapunkat, hogy látogatóink mindig aktuális információkat láthassanak, olvashassanak.

A különböző közösségi oldalak felületén létrehozhatóak egyedi fiókok és szervezeti oldalak. Ezek az oldalak, mint kiemelt külső kommunikációs eszközök, meghatározó elemei lehetnek egy fiatalokkal foglalkozó társaságnak, hiszen a felületeken nagy számban érhető el az ifjúsági korosztály. Ha szervezetünk rendezvényeket is szervez és fontos a fiatalok bevonása, részvétele, akkor akár az egyik leghatékonyabb kommunikációs csatorna lehet egy ilyen közösségi oldal. Használhatjuk, hirdetésre, reklámozásra, toborzásra, informálásra stb. Létrehozhatunk csoportot, oldalt, és külön hirdető felületet is. A közösségi oldalakon való megjelenés első fázisában - éppúgy, mint egy honlap indulásakor - a célcsoportunkat meg kell találni, „oda kell csalogatni”, alapvetően informálni kell őket arról,

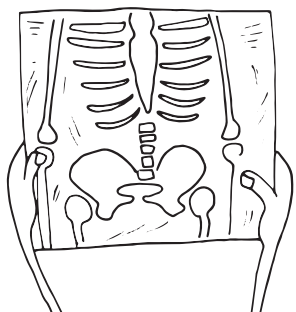
hogy ez a csatorna létrejött és működik. Eleinte érdemes a „látogatók toborzására” nagyobb hangsúlyt fektetni. Amikor már célcsoportunk megszokta oldalainkat, arra érdemes törekednünk, hogy figyelmüket, érdeklődésüket megtartsuk. A tartalmat frissítsük folyamatosan és adjunk híreket magunkról. Törekedjünk arra, hogy valódi tartalommal, információval töltsük meg az oldalt. Azoknál a közösségi oldalaknál, vagy akár fórumoknál, ahol az egyes tartalmak kapcsán hozzászólások, vélemények is érkezhetnek, gondoskodjunk azok moderálásáról, amely módjáról előzetesen célszerű megállapodni a szervezet többi tagjával.

Tapasztalataink alapján az a véleményünk, hogy a közösségi oldalak és a honlap használata együtt a leghatékonyabb, hiszen előbbi által viszonylag gyorsan és sok embert tudunk elérni, azonban relatívan kevés a megosztható tartalom mennyisége, amely a honlapunk linkjével jól kiegészíthető, azaz adott esetben felhívhatjuk a figyelmet a honlapunkra felkerült új tartalomra is. A fentiekben bemutatott módszerek eredményességét a honlapunk és/vagy közösségi oldalunk látogatottsági adatainak lekérésével jól mérhetjük.

⁹ <http://kariszoft.hu/A%20hivatalos%20level.ppt> (2014.10.22.)

II. Szervezetünk bemutatkozása

Érdekes folyamatosan szem előtt tartani azt, hogy szervezetünknek időről időre szüksége van egy felülvizsgálatra, hogy mindig tisztában legyünk azzal, hogy kik vagyunk, mi a célunk, és hogy hova tartunk. Vagyis folyamatosan megvizsgáljuk magunkat, mint ahogy az orvos egy szűrő vizsgálat alatt, hogy minden folyamatunk rendben zajlik-e, a korábban kijelölt úton haladunk-e még mindig. Pontosabban mi az a szervezet, amelyet mi képviselünk, azt hogyan tudnánk jellemezni. Lehetséges, hogy úgy gondoljuk, hogy ez pár mondatban összefoglalható, de valóban így van?



Példaként vegyünk egy általános választ arra, a kérdése, hogy mi az a települési gyermek- és ifjúsági önkormányzat? „A települési gyermek- és ifjúsági önkormányzat a településen élő és/vagy tanuló fiatalok érdekképviselői szerve, amelyet a település ifjúsága a helyi szabályoknak megfelelően demokratikus úton választ meg.” Azt fontos leszögezünk, hogy ezzel a meghatározással még szinte semmit

sem tudunk meg szervezetünkről, magunkról, hiszen nem derül ki, hogy miért szerveződik, mi a célja, mitől lesz demokratikus, és azt sem tudjuk meg, hogy pontosan kik lehetnek a tagjai. Ezek után érdemes feltennünk magunknak, a szerveztünk számára a kérdést, hogy tisztában vagyunk-e az előzőekben feltett kérdésre adandó válasszal? Tudunk rá választ adni mint informális ifjúsági csoport, vagy mint települési gyermek- és ifjúsági önkormányzat?

SZERVEZETI BEMUTATKOZÓ ELKÉSZÍTÉSÉNEK LEHETŐSÉGEI

a) A szervezeti bemutatkozó fontosabb tartalma, és meghatározásának módja

A települési gyermek- és ifjúsági önkormányzatok, vagy ifjúsági szervezetek többségének van Szervezeti- és Működési Szabályzata (SZMSZ), amelynek általában nem részei olyan alapvető elemek, amelyek célja a szervezet rövid bemutatása lenne az alábbi pontok mentén:

- Háttér
- Meghatározás
- Vízó és misszió
- Értékek
- Célkitűzések
- Szervezeti kultúra
- Tevékenységek

Hogy miért gondoljuk úgy, hogy az SZMSZ-ben volna a helye? A dokumen-

tum jobbára a szervezet működését hivatott megkönnyíteni az abban leírt szabályok segítségével. A szervezeti bemutatás célszerű helye lehet, hiszen a szervezeti adatokat követően, leírja azokat a kereteket, amelyek a szervezet működését meghatározzák.

• Háttér

A háttér alatt alapvetően azt értjük, amikor egy szervezet összefoglalja magáról, hogy mi a bemutatás oka: miért és milyen céllal írja le a különböző pontok segítségével a szervezetről szóló információkat. Ezen túl javasoljuk, hogy szerepeljen a dokumentumban a szervezetünk létrehozásának dátuma és az alapító okiratban megfogalmazott célunk. Ebben a meghatározásban alapvetően önmagunk definiálása történik meg, és egyben összefoglalja azt, hogy a szervezetünk mivel, hogyan, kikkel és miért foglalkozik, miért jött létre.

• Misszió és vízió

A misszió és vízió részében arról nyilatkozunk, hogy melyek a szervezetünk jelenlegi és távlati céljai, jelenleg mivel foglalkozunk és milyen hosszú távú célt kívánunk elérni működésünk által. A vizionálás során azt az elérni kívánt állapotot írjuk le, amelyet a (közeli vagy távoli) jövőben szeretnénk elérni, vagyis a szervezetünk jövőképét vázoljuk fel. Ez lehet rövid (pl.: 1-3 éves), közép (pl.: 3-5 éves) és hosszú távú cél is (pl.: 5-10 éves), amelyet a missziókkal, azaz küldetésünk útján kívánunk elérni.

Egy gyermekönkormányzat víziója lehet például az, hogy a fiatalok aktív szerepvállalása az adott településen növekedjen, illetve a fiatalok tudatosabb állampolgárokká váljanak. Ehhez kapcsolódóan a misszió egyik része az, hogy ennek érdekében a település az ott élő fiatalokat bevonva, demokratikus úton érdekképviselőt ellátó gyermek- és ifjúsági önkormányzatot hoz létre, és működtet, valamint velük együtt hozza meg a település fiataljait is érintő döntéseket, és a fiatalok részt vesznek a települési képviselő-testületi üléseken is, tanácskozási joggal.

• Értékek

A misszió és vízió megalkotása után a következő fontos elem, az értékek meghatározása, amelyek megalkotásakor kiemelt, hogy azokat a szervezetünk minden tagjával együtt, közösen és egyetértve határozzuk meg, hiszen a jövőbeni munkánkat fogják meghatározni az itt leírtak, és ezeket vállalva végezzük majd mindennapi tevékenységeinket is. Természetesen az érték, mindenkinek mást és mást jelenthet, ezért kell közösen meghatározni azokat, hiszen érték az, amit mi annak tartunk Ezeket az értékeket érdemes ezt követően röviden kifejtenie a szervezeteknek.

• Célkitűzések

A célkitűzések kapcsán azt kell részleteznünk, hogy az előre felvázolt értékek mentén működő szervezetünk missziója során milyen céljaink vannak: felhívjuk a figyelmet a közösség tagjainak sokszínűségére, egymás elfogadására, vagy éppen

rávilágítani arra, hogy a fiatalok egy hatalmas (sok esetben ki nem használt) erőforrást alkotnak.

- Szervezeti kultúra

A szervezeti kultúra kifejtésével írjuk le, hogy pontosan hogyan és milyen módon működik a szervezetünk, kik döntenek és határoznak meg dolgokat, hogyan kommunikálunk egymással a szervezeten belül, milyen mértékben vonjuk be a célcsoportunkat a tevékenységeinkbe és milyen lépéseket teszünk az elérésük érdekében. Összességében itt arról esik szó, hogy milyen a munkamódszer a szervezetünkön belül, milyen rendszerben és környezetben dolgozunk, milyen a vezetési stílus, és hogy milyen szolgáltatást biztosítunk (ha biztosítunk), valamint hogy milyen a szervezeten belüli hangulat, a külső és belső kommunikáció, és mit teszünk a szervezetünk a fejlődése érdekében.

- Tevékenységek

A tevékenységek tisztázása csak a fentiek meghatározása után történhet, amelyek az eddigiekben meghatározottak összességén alapulnak.

A kifejtésük során érdemes odafigyelni, hogy összhang legyen az előző részekben már meghatározott célok és a meghatározni kívánt tevékenységeink között. Ne írjunk le például olyat, hogy csak zárt képviselő testületi üléseket tart a gyermek- és ifjúsági önkormányzat, ha előtte már tisztáztuk, hogy a fiatalok előtt nyitott a szervezetünk.

Fontos leszögezni, hogy a fentiekben felvázolt bemutatkozó anyag elkészítése

nem kötelező semelyik szervezet esetében sem, azonban lényeges támpontokat nyújthat az együttműködéseink kialakításához, illetve, hogy ez számukra el- és továbbküldhető, de megjeleníthető a honlapunkon is, amelyre így hivatkozhatunk is.

Egy-egy ilyen bemutatkozó anyag egy szervezet megalakulásakor is elkészíthető, de egy már működő szervezet esetén is aktuális lehet.

A szervezet víziója valamilyen jövőképet tűz ki, így érdemes időnként felülvizsgálni, hogy merre haladunk, és a tevékenységeink segítenek-e elérni a távlati céljainkat.

Az ilyen felülvizsgálatoknál előfordulhat, hogy a szervezetünket alkotók többségének megváltozott az elképzelése, hogy valójában milyen értékek mentén működik a szervezet, de változtatást csak akkor érdemes alkalmazni, ha az nem önös, hanem szervezeti érdekeken nyugszik. Könnyen lehet, hogy valójában az értékek nem változtak meg, csak már elegendő hangsúlyt kapnak a mindennapi működés közben.

Magát a szervezeti bemutatkozást tartalmazó anyagot számos szervezet használja: igen nagymértékben elterjedt az angolszász kultúrában és alapvető fontosságú, hiszen például vízió-misszió nélkül hiteltelenné válik az adott szervezet, mert nincs jövőképe, vagyis nem tudja megfogalmazni létrejöttének és működésének a miértjét.

A bemutatkozó anyag forrásaként egy humán szolgáltató szervezet menedzseléséről szóló könyvét vettük alapul.¹⁰

b) Five W's and H módszer

Saját szervezetünk megfogalmazására egy másik utat is választhatunk, amely kétségkívül ajánlatos akkor, ha olyan partnereket keresünk, akikkel inkább szakmai szempontból kívánunk együttműködni (pl.: iskolák). Tehát ennél a megközelítésnél teljesen más a célcsoport, egy közelebbi együttműködő felé készítjük és küldhetjük el.

A 6 kérdőszavas módszert (Five W's and H) alapvetően újságírásban, történetek vázolására használják leginkább, de jól bemutatható vele egy szervezet vagy egy projektötlet, ha a kérdőszavak mellé támpontokat adunk, válaszainkkal. A módszer azért öt W és H, mivel az angol nyelvben a kérdőszavak mindegyike - egyet kivéve - W-vel kezdődik.

Válaszoljuk meg az alábbi kérdéseket a szervezetünk kapcsán:

Ki a szervezet, akiről beszélünk?

Mit csinál a szervezet, amit bemutatunk?

Hol működik ez a szervezet?

Mikor elérhető ez a szervezet, időbeni gyakorisága a működésének?

Miért jött létre a szervezet, mi célból?

Hogyan működik a szervezet?

Ha egy kis párhuzamot szeretnénk vonni, akkor a „Ki” az a szervezet hátterére utal. A **Mit** a szervezet tevékenysége összességében, amely érintheti a vízió-misszió kérdéskörét is. A **Hol** és **Mikor** kérdések részben a szervezeti kultúra részei. A **Miért** kérdéssel válaszoljuk meg a szervezet meghatározását és a célkitűzéseit is. A **Hogyan** kérdéssel megválaszoljuk a fennmaradt részeket a szervezeti kultúrából, de kitérhetünk az értékeinkre is.

¹⁰ Coulshed, V. et al.: Management in social work, Hampshire: Palgrave Macmillan, 2006.

III. Érintettek

A következőkben kétféle modell felvázolása alapján mutatjuk be azt, hogy ha már rendelkezésünkre áll a szervezetünk bemutatkozója, akkor azt milyen irányban vizsgáljuk meg, hogy kik az érintettjeink és, hogy kikkel alakíthatunk ki esetleges együttműködéseket.

A BEFOLYÁS (ERŐ) - ÉRDEKLŐDÉS MÁTRIXA ¹¹

A modell úgy működik, hogy a különböző négyzetekben, különböző emberek/ szervezetek lehetnek, akikkel szervezetünknek más-más célja van. Az nagyon fontos, hogy a mátrixot elsősorban szervezeti szintre érdemes leképezni, behelyettesíteni azokkal a személyekkel, szervezetekkel, intézményekkel és csoportokkal, - akár konkrétan név szerint is - amelyek az egyes négyzetek konkrét szereplői lehetnek. Érdekességként megjegyezzük, hogy a modell elsősorban az üzleti világban alkalmazott, de a civil szervezeteknek is hasznára válhat, amelyet a forrást adó tanulmány is megerősít.

A mátrix 4. ablakában találhatóak azok az érintettek, akiknek nagyobb az érdeklődése a szervezetünk ügyei iránt (pl.: GYIÖT képviselő), mint a befolyásuk például a támogatások növelésére. Őket nevezzük *belső támogatóinknak, nagyköveteinknek*, akiknek folyamatosan naprakésznek kell lenniük a szervezetünkkel kapcsolatban szinte minden tekintetben.

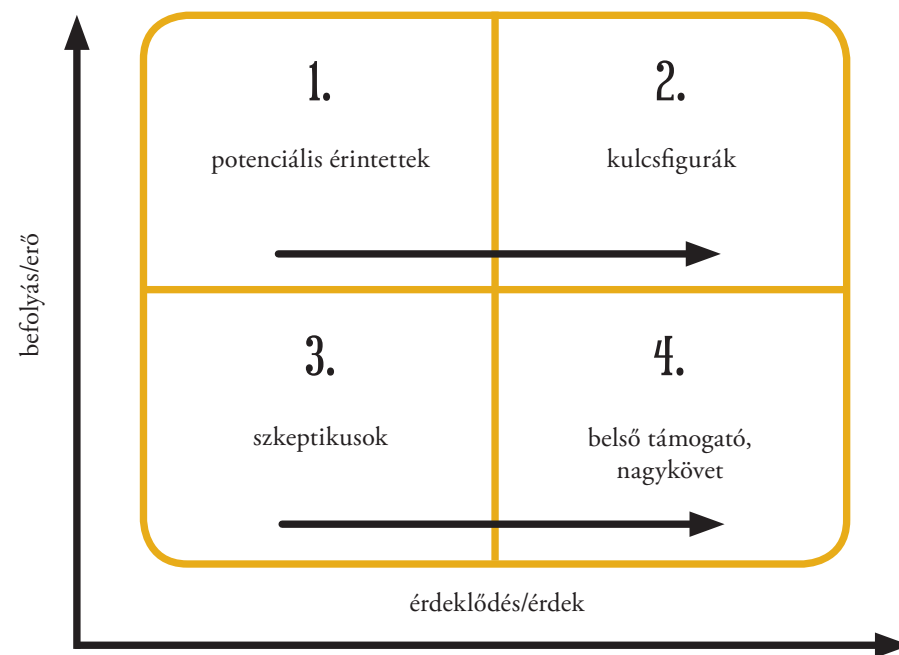
Felettük, a 2. ablakban találhatóak azok az esetleges érintettek, akiknek érdeke vagy érdeklődése nagy lehet a szervezet iránt, és hatásuk is nagy (pl.: jelenlegi támogatók, szülők stb.). Velük érdemes sokat foglalkozni, tehát javasolt a **közeli kapcsolat** kialakítása. Ők lehetnek számunkra a *kulcsfigurák*, a cél ahova szeretnénk eljuttatni vagy legalábbis közelíteni a többi érintettet.

A mátrix felépítése alapján mindig balról-jobbra szeretnénk „mozdítani” az érintetteket. Ennek alapján a 3. ablakban vannak az abszolút érdektelenek és kevés befolyással bírók. Ők a *szkeptikusok*, akik akár a sajtó képviselői is lehetnek. Érdemes velük kapcsolatban **erős és hatásos kommunikációt folytatni** rendszeres informálással!

Az 1. ablakban vannak a számunkra leginkább *potenciális érintettek*, akik érdeklődése általában igen alacsony és a szervezetünk a számukra kevésbé fontos, de a befolyásuk igen nagy. Itt elsősorban a politikusok és a döntéshozók eléréséről van szó, vagyis a szervezetünk és az ő igényeiknek kell találkozni ahhoz, hogy sikeres együttműködés alakulhasson ki. Meggyőzésük és megnyerésük fontos a szervezetünk későbbi működése érdekében: egy adok- kapok felállást kell elérnünk, ami azt jelenti, hogy tisztázzuk, hogy a támogatásukért cserébe a szervezetünk mit adhat.

A mátrix alkalmazása nem túl bonyolult, csupán különböző technikákat kell kidolgoznunk arra, hogyan mozgítsunk el az érintetteket egyik ablakból a másikba. Ehhez saját technikákat érdemes kidolgozni.

Viszont ügyelnünk kell a fokozatosságra: nem szabad például a szkeptikus embert egyből támogatásra kérni, érdemes vele először megismertetni, hogy mit csinálunk, és megpróbálni bevonni, de természetesen nem erőszakosan.



¹¹ Howland I. Successfull communication – A Toolkit for Researches and Civil Society Organisations, Overseas Development Institute, London 2005.

AZ ÉRINTETTEK TÉRKÉPE ¹²

Az elképzelés szerint az ábra közepén az 1. körben lévő szervezet (saját szervezetünk, amely érintettjeit modellezni kívánjuk) meghatározza, hogy kire, kikre mekkora hatással van a tevékenysége által.

Minél inkább hatással van a szervezet valakire vagy valakikre, ők annál közelebb kell, hogy álljanak hozzá, vagyis annál *közelebbi* érintettjei a szervezetnek. Ezt a közelséget elsősorban abban rejlik, hogy milyen gyakori például a munkakapcsolat közöttünk, illetve szimpla működésünkkel mennyire vagyunk hatással másokra.

Természetesen számos más elgondolás is létezik ilyen modellekre, de ennek vizuális megjelenítése áll hozzánk a legközelebb, és hisszük, hogy ifjúsági szervezetek számára is megfelelő egyben.

A mi alkalmazásunk szerint, az ábra így működik.

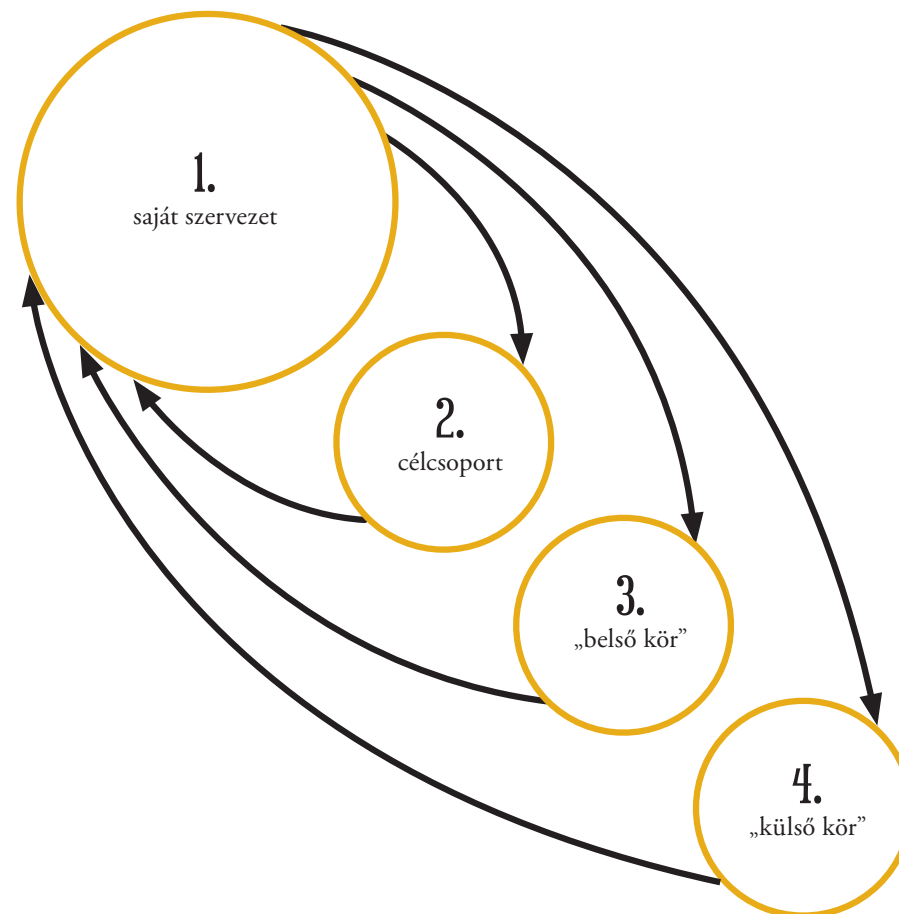
A 2. körben található meg a célcsoportunk, akiknek a bevonása a feladatunk, számukra biztosítunk bizonyos programokat, netán szolgáltatásokat. Hozzájuk állunk a legközelebb és talán azt megfogalmazni, hogy mi az, amit adhatunk nekik egyben a legkönnyebb is. A célcsoportunkhoz, tartoznak az ifjúsági szerve-

zetek tagjai, tagcsoportjai is. Ez inkább a belső kör, és a velük való kapcsolat abból a szempontból is fontos, mivel adott esetben az ő véleményüket képviseljük, közvetítjük.

Az 3. körben azok vannak, akik valamilyen módon kapcsolódnak hozzánk: a barátok, a szülők, a támogatók és partnerek (gondoljunk például az iskolára, művelődési házra), akikkel közvetlen kapcsolatunk van és viszonylag nagy hatással vagyunk rájuk. Ők egyfajta közbenső kör, mert adott esetben közel, de távolabb érintettjei is lehetnek a szervezetünknek. A kapcsolattartás a körhöz tartozó érintettekkel nagyon fontos lehet, hiszen különösen a szülők esetében fontos, hogy úgymond szövetségeseink legyenek, és megértőek.

A 4. kör, külső személyek köre, pedig azt jelenti, hogy ott helyezkednek el azok, akikre kevésbé vagyunk hatással, ám működésünk révén kapcsolatban lehetünk velük (pl.: média, járási szintű hivatalok, nagyvállalatok stb.).

Fontos, hogy az egyes körök szereplői felé meg tudjuk fogalmazni, hogy mit kínálunk, hogy mit kérünk és mit várunk el tőlük. E nélkül a modell elkészítése kevésbé hasznos, de amint azt látni fogjuk később, az együttműködések kialakításánál nagyon is szükségünk lehet rá.



¹² A modellt a GYIÖT Factory of Active Citizens című nemzetközi tréningjén használtuk, és alkalmaztuk.

IV. Együttműködések

Együttműködések általában és leggyakrabban azért kötünk, mert vannak olyan területek, ahol az együttműködő partner otthonosabban mozog, továbbá hogy megkönnyítsük a munkánkat, megosszuk a feladatokat, felelősségi köröket, hogy ne kelljen mindent egyedül megcsinálnunk, hogy minden területnek megfelelő és hozzáértő „gazdája” legyen, akár személyek, akár szervezetek képében.

A következőkben arra térünk ki részletesen, hogy mit takar az együttműködés és partnerség fogalma, miben tér el a támogatás kifejezésétől. Megosztjuk az eddigi tapasztalatainkat, hogy milyen esetben, és hogyan érdemes kialakítani együttműködések a projektünk sikeressége vagy éppen a szervezetünk eredményes működése érdekében. A témát az együttműködés tervezésétől, a partnerek kiválasztásán és a folyamat értékelésén át, egészen az együttműködés befejezéséig vizsgáljuk, kiemelve olyan fontosabb területeket, mint a jó partnerválasztás módszerei, vagy az olyan speciális együttműködő partnerek, mint a települési önkormányzatok vagy művelődési házak. Azt tudnunk kell, hogy minden együttműködés más és más, vagyis ügyelnünk kell arra, hogy mindenkinek kielégítettek legyenek az igényei és a közösen kitűzött célok is megvalósuljanak.

A következőkben a hatékony együttműködések kialakításához és fenntartásához kívánunk elsősorban tapasztalatokon

alapuló, gyakorlati támpontokat adni. A mi értelmezésünkben támogató lehet bármely személy, vagy bármely intézmény, szervezet, gazdasági társaság aki, vagy amely segíti munkánkat. Ez a segítség, vagy támogatás többféle formában is létezhet: lehet akár anyagi, akár eszköz- vagy szolgáltatásbeli, de akár erkölcsi is. A **támogatást** az együttműködéstől talán az különbözteti meg leginkább, hogy a támogató nem, vagy nem feltétlen vár ellenszolgáltatást, továbbá nem, vagy nem feltétlenül azonosak a céljaink. Támogató lehet egy erkölcsileg támogató szülő, pedagógus; pénzbeli támogatást nyújthat egy cég, egy pályázat kiírója; míg adott esetben egy ifjúsági ház helyszín biztosításával, egyes szolgáltató irodák pedig szakmai segítségnyújtással támogathatják célkitűzéseinket. Természetesen azonos szereplők, más-más szituációkban különböző, vagy akár több szerepkört is betölthetnek. Gondoljunk csak az önkormányzatokra, akik egy személyben lehetnek az erkölcsi támogatóink, ugyanakkor biztosíthatnak számunkra helyszíneket vagy eszközöket, de természetesen anyagi is hozzájárulhatnak sikereinkhez. A támogatók nem mindig kérnek segítségükért ellenszolgáltatást, vagy ha igen, akkor ennek módja és feltételei általában kötöttek, legtöbbször írásbeli szerződésben szabályozottak (pl.: a szponzorunk és a pályázati úton támogatók is kérheti nevük, logójuk feltüntetését és beszámoló készítését stb.). Az **együttműködés**

ezzel szemben más, hiszen ideális esetben minden partnernek közös célja van, amelyet az együttműködésük révén, közösen érnek el. A fogalmat úgy is megfoghatjuk, hogy olyan közösen végrehajtott tevékenység, vagy tevékenységek sorozata, amely a közös cél elérése érdekében kerül megvalósításra.

Az együttműködés témájának kifejtésekor, azt a helyzetet vesszük alapul, amikor szervezetünk már kész tervekkel, elképzelésekkel rendelkezik. Leírásunkban többször találkozhattok a projekt kifejezéssel is, ami szintén a könnyebb értelmezést segíti elő, de fontos leszögeznünk, hogy együttműködés bármely tevékenység során kialakítható, nem csak projektek esetében, hiszen együttműködéseink lehetnek hosszútávra szólóak és határozatlan időtartamúak is, amelyet a jövőben folyamatosan fenn kívánunk tartani.

A hosszú távú és speciális együttműködések alább részletesebben is kifejtjük, körülhatároljuk. Fontos még itt leszögezni, hogy a könyvünk tekintetében az **együttműködő és a partner fogalmát szinonimaként** használjuk éppúgy, ahogy a Nemzeti Ifjúsági Információs és Dokumentációs Adattárban (továbbiakban: NIIDA) is „Együttműködő személyek, csoportok és intézmények.”¹³ kifejezést olvashatunk a partnerek kifejezésre keresve. Ugyanezen forrás azonban a **partnerség** kifejezését már nem használja az együttműködés szinonimájaként. A következőképp fogalmazza meg: „Összehangolt és jól megtervezett együttműködések sorozata közös célokért. Olyan szövetséget, társulást jelent, amelyben a felek a kockázatot és a hasznot valamint

a résztvevők közötti fejlődő kapcsolatot megosztják. Fontos, hogy a partnerek ne legyenek egymással összeférhetetlenek, és szervezeti kultúrájuk összeegyeztethető legyen. Alapelvei a partnerek közötti méltányosság, a partnerségi munkában megvalósított átláthatóság és a kölcsönös haszon elvárásának, kíváncsának elfogadása.”¹⁴ Az idézett definícióból is láthatjuk, hogy a partnerség már túlmutat egy egyszeri együttműködésen, annál összetettebb, bonyolultabb, hosszabb folyamat, sokszor kettőnél több szereplővel.

A TERVEZÉS FOLYAMATA, AZAZ A HATÉKONY EGYÜTTMŰKÖDÉS ELSŐ LÉPÉSEI

Korábban már láthattuk mennyire fontos, hogy saját csoportunkban, szervezetünkben tisztázzuk azt, hogy kik vagyunk mi, milyen problémákra, igényekre kívánunk reagálni és mindezt hogyan, mi célból tesszük. Amikor ezekre a kérdésekre már konkrétan tudunk válaszolni, elkezdhetünk azon gondolkodni, hogy együttműködőként kiket, milyen céllal és hogyan vonjunk be, hiszen csak ezen alapvető kérdésekre adott közös válaszok ismeretében érdemes együttműködések kialakítani. Vagyis kell egy terv!

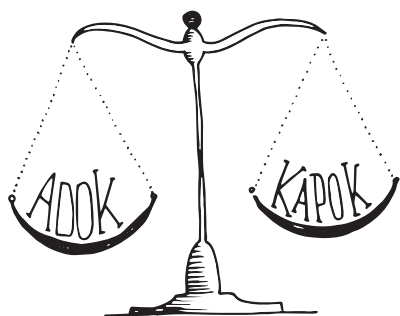
Legyen az akár egy projekt, akár egy egyszerű feladat, vagy maga a konkrét működés, de mindenképpen tudnunk kell meghatározni a tervünk részleteit, hiszen az együttműködésünknek ehhez szorosan illeszkednie kell, hogy az valóban az elérni kívánt céljainkat szolgálja. Természetesen az is lényeges, hogy mindezeket elő is kell tudnunk adni, meg kell tudni mutatni a lehetséges partnereink

¹³ <http://niida.hu/fogalomtar> (2014. 10. 22.)

¹⁴ <http://niida.hu/fogalomtar> (2014. 10. 22.)

száma, hiszen csak ezen információk birtokában tudnak döntést hozni arról, hogy ők együttműködnek-e vagy sem a szervezetünkkel.

A partnerek bevonása előtt át kell gondolnunk a már kész terveinket, amelyhez hasznos segítség, ha az előbbieken leírt érintettek térképezését is elkészítjük (ld. 50-53. o.), hiszen így a saját tevékenységeink körülményeiről sokkal tisztább és átláthatóbb képet kapunk. Először ne a lehetséges szervezeteket, intézményeket vagy személyeket próbáljuk meg meghatározni, hanem elsősorban azt, hogy a terveink alapján felvázolt tevékenységek elvégzéséhez mire van szükségünk. Mi az, ami adott esetben hiányzik ahhoz, hogy megfelelő minőségben tudjuk ellátni a vállalt feladatainkat a céljaink elérése érdekében. Gyűjtsük össze a felmerülő szükségleteinket, hiányosságainkat egy átlátható listába, majd ezek közül válasszuk ki azokat, amelyek együttműködések kialakításával megoldhatóak, „megszerezhetőek”. A lista rendezése szempontjából lényeges, hogy különbsé-



get tegyünk az együttműködő és a támogató partnerek között, azaz tudjuk azt, hogy kiket keressünk meg azzal, hogy támogassák munkánkat, és kiket kérünk fel együttműködésre. Természetesen előfordulhat olyan eset is, hogy egy adott szükségletet támogatással és együttműködéssel is orvosolni tudunk, ez esetben a céljaink és a tevékenységeink figyelembevételével mérlegeljünk.

PARTNERKERESÉS ÉS KIVÁLASZTÁS

Miután tudjuk, hogy milyen tevékenységek kapcsán, konkrétan miben várunk együttműködést másoktól, ezt követően kell meghatároznunk a lehetséges együttműködők körét. Ezt legegyszerűbben úgy tehetjük meg, ha elkezdjük körülírni az ideális partner tulajdonságait. Fontos, hogy célja egyezzen, de legalábbis közel hasonló legyen az általunk kitűzött célokkal valamint az is, hogy rendelkezzen azokkal az erőforrásokkal (pl.: eszköz, tudás, pénz stb.), amelyeket mi hiányként érzékelünk. Ezzel tulajdonképpen elkészítjük a partnerszervezetünk általános profilját, amelyet követően elkezdhetünk gondolkodni azon, hogy mely személyek, intézmények, szervezetek, cégek lehetnének azok a konkrét lehetséges partnerek, akiket érdemes megkeresni együttműködési szándékunkkal. Azt, hogy miképpen vizsgálhatjuk meg, hogy az ideális partnert választottuk-e vagy sem, egy példán keresztül mutatjuk be:

Adott egy szervezet, amely elsősorban hagyományörzés céljából jött létre és ennek mentén fejti ki tevékenységét. A szervezet együttműködőket kíván bevonni program-

jába, mert a céljai megvalósítása érdekében szüksége van olyan partnerekre, akik kompetensek és tapasztaltak a hagyományörzés témakörében. Először felméri azt, hogy mivel rendelkeznek, és mire van még szükségük. Például a szervezetnek megvan a szükséges szakmai ismerete és tudása a rendezvény logisztikai és szakmai lebonyolításához is, azonban egyes programelemek (táncház, kézműves foglalkozások, tárlatvezetés stb.) lebonyolítása kapcsán kevesebb jártassággal és/vagy kevés segítő személyvel rendelkeznek. Anyagi támogatásra is szükségük van, hiszen a fellépő zenekarok tiszteletdíját és a kézműves foglalkozások anyagköltségeit finanszírozni kell, továbbá szükség van egy megfelelő adottságokkal rendelkező, a falu központjában lévő helyszínre, és a helyi lakosságokhoz eljutó hirdetésekre is.

Miután megállapították, hogy milyen hiányosságaik vannak, elsősorban helyi szinten néznek körül, hogy mely szervezetek, intézmények azok, akik rendelkeznek a felsorolt erőforrásokkal, azaz, hogy kitől-milyen segítséget kérhetnének, milyen partnerséget alakíthatnának ki. A konkrét szervezeteket számba véve végiggondolják, hogy mely szervezetnek mi a célja, mivel foglalkozik, mi az amit számukra a programjuk nyújtani tud. Valójában arról van szó, hogy megtervezik, az adok-kapok viszonyokat, és ehhez keresnek partnereket.

Felmerülhet bennünk a gondolat, hogy mégis miért szükséges ennyire mélyrehatóan foglalkozni az együttműködés kérdésével, amikor ezek helyi szinten egy, - a példában is említett szituációban - szinte automatikusan, majdhogynem magától értetődően működik. Ha ez így van, annak minden bizonnyal vannak előzményei, hiszen is-

merjük a helyi viszonyokat, a lehetséges partnereket, így könnyen előfordulhat, hogy egyik partnerrel sem ez az első együttműködésünk, azaz a közös munkának már mondhatni hagyománya van. Ebben az esetben is érdemes időről időre felülvizsgálni az együttműködéseinket és megnézni azt, hogy valóban a céljainkat szolgálja-e, és nem vált-e esetleg egyoldalúvá, azaz igazodott-e az időközben lezajlott szervezeti és/vagy környezeti változásokhoz.

A partnerek megkeresése előtt azt is végig kell gondolnunk, hogy nekik miért előnyös a tervezett együttműködés, mi az, amit Ők profitálni tud majd ebből. Akkor tekinthetünk igazán jónak egy együttműködést, ha azáltal mindkét fél eléri a célját, az eredményekből körülbelül azonos mértékben részesül, amely arányban áll az általuk befektetett idővel, energiával és pénzzel. Ezek végiggondolását követően kerülhet sor a konkrét partnerek, lehetséges együttműködők megkeresésre, amelyre számos módszer és eljárás létezik. Ezek közül az adott szituációhoz mérten legjobb módszert már nekünk kell megtalálnunk és felhasználnunk. Sok esetben a tevékenységek és célok alapján tudjuk, hogy kik azok a konkrét szervezetek, intézmények, személyek, akiket együttműködésre szeretnénk kérni. Őket megkereshetjük egy rövid levélben, akár telefonon, de személyesen is. Adódhatnak azonban olyan szituációk is (pl.: nemzetközi projektek tervezésekor), amikor nem ismerjük azt a konkrét szervezetet, akikkel együttműködhetünk. Ilyen esetben adhatunk ki nyílt felhívást, de az ifjúsági projekteknél használatos partnerkereső módszereket is és más

szervezetek szolgáltatásait is igénybe vehetjük. Ilyenek lehetnek a különböző partnerkereső honlapok, partneri-szervezeti adatbázisok, de adott esetben mások által szerveztett rendezvényeken is részt vehetünk kifejezetten partnerkeresés, hálózatiépítés céljából. A megfelelő partner megtalálását követően kerülhet sor az együttműködés részleteinek megtárgyalására, a feltételekben, elvárásokban, feladatokban és határidőkben történő megállapodásra, amelyet célszerű írásban is rögzíteni. Ebből arra is következtethetünk bizony jogosan, hogy sok együttműködés a különböző informális helyzetekben kialakult kapcsolatoknak köszönhető (pl.: konferenciák kávészünetében kerül sor a kapcsolatfelvételre, egymás megismerésére).

Sokféle lehetőségről beszélhetünk a partnerek kapcsán, hiszen pályázati konstrukciókban gyakran kéri a partnerek kiválasztásának módját, a konkrét partnerek megnevezését, több esetben írásba foglalt együttműködési megállapodások csatolását is.

A jó és számunkra megfelelő partner kiválasztása nem is olyan bonyolult, mint amilyennek elsőre látszik. Egy, már le-tisztázott problémához kapcsolódóan megírt projektterv esetén a partnereket elsősorban az esetleges érintettségük alapján érdemes megvizsgálni. Hogy mit jelent ez? Egy olyan projekt esetében, amelyben fiatalok munkavállalási kompetenciát kívánjuk fejleszteni, ne egy extrém sportot népszerűsítő civil szervezettel akarjunk elsősorban együttműködni, ha annak tevékenysége csupán a sportte-

vékenységre, és annak népszerűsítésére koncentrálódik.

Egy projekthez, hozzáadott értéket képviselnek a partnerek. Lehetséges, hogy valamiben annyira kiemelkedőek, hogy tőlük tanulni is tudunk, így egy nagy szerepvállalás jellemzi a partner helyét a projektben. Másik eset az lehet, például, ha van egy tapasztalatlanabb érintett partner, akinek a közvetett módon való fejlesztése is cél a projekt által. Együttműködésekéről révén szó így nemcsak pályázati keretekben érdemes gondolkodni, bár a szisztéma nem sokban tér el tőle. Kulcsszó a relevancia, azaz miért pont az a partner a számunkra legideálisabb. Ezt minden esetben meg kell vizsgálnunk, mivel fantompartnerségeket kialakítani teljesen értelmetlen, nem beszélve a befektetett idő és energia felesleges ráfordításáról.

A fent leírtak természetesen csak lehetséges útjai annak, hogy hogyan találjunk együttműködőkre, azonban leírásunk célja a figyelem felhívása a tudatos partnerkeresésre, és az együttműködések tudatos kialakítására, hiszen így tudjuk a lehető leghatékonyabban formálni, befolyásolni a környezetünket a céljaink megvalósításához.

HOGYAN ÁLLAPODJUNK MEG A KERETEKBE?

Ha már megtaláltuk a számunkra ideális partnert, aki valóban nyitott a közös munkára, úgy elkezdhetünk gondolkodni az együttműködésünk kereteiről, feltételeiről, a vállalt feladatokról és az elvárásokról. Célszerűnek tartjuk, ha a munkát megelőzően személyes találko-

zásra kerül sor az érintettek között, ahol az együttműködésünk teljes folyamata közösen átbeszélésre, megvitatásra kerül. A beszélgetés során térjünk ki a közös célokra, arra, hogy a partnerek mit várnak el eredményként, továbbá arra is, hogy melyik partner milyen feladatokat, mikorra és hogyan fog ellátni. Lehetőség szerint győződjünk meg arról, hogy az ehhez szükséges erőforrások (humán, anyagi, eszközök stb.) valóban rendelkezésre állnak. Amennyiben valamilyen oknál fogva személyes találkozásra nem kerülhet sor (pl.: nagy földrajzi távolság miatt), úgy igyekezzünk e kérdéseket valamilyen formában megvitatni. Ilyen esetben eredményesen használhatóak a telefon és az e-mail mellett a különböző ingyenesen internetes beszélgető programok is. Akár személyesen, akár más formában kerül sor a keretek, a célok, az elvárások és a feladatok tisztázására, mindenképpen javasoljuk, hogy a megbeszéltek eredményét igyekezzünk írásban (akár emlékeztető, akár megállapodás formájában) rögzíteni, majd az érintettek számára megküldeni. Ez egyrészt alkalmas arra, hogy emlékeztessük magunkat és partnereinket is a megbeszéltekre, de a későbbi esetleges (vitás) kérdések esetén is hasznos segítséget, támpontot adhat.

Hasznos, ha a keretokről szóló megállapodás előtt számolunk azzal is, hogy partnereink új ötleteket, javaslatokat, módszereket hozhatnak be a projektünkbe, tevékenységeinkbe. Ennek számos előnye van, hiszen akár tudással, akár új módszerekkel, akár az általunk kitálatnál valamivel jobb megoldásokkal is gazdagíthatják munkánkat. Hátránya

azonban, hogy olyan elemeket, ötleteket is behozhatnak, amelyek kevésbé illenek hozzánk, a megálmodott célokhoz, a tervezett eredményekhez. Jó, ha mindig előre átgondoljuk azt, hogy a tervezett keretből melyek azok az elemek, amelyeket elengedhetetlennek tartunk, amelyekhez ragaszkodunk, és melyek azok, amelyek kapcsán még esetleg kiforratlan a tervezetünk, amelyekben új megközelítésekre is szükségünk lehet, vagy éppen melyek azok a kérdések, amelyeket kifejezetten a partnerek bevonásával kívánunk meghatározni (pl.: egy falunap időpontja).

Azzal is fontos tisztában lennünk, hogy a legtöbb esetben nem az első találkozáskor, vagy nem konkrétan a kapcsolatfelvételkor kerül kialakításra az együttműködő viszony, hanem egy esetenként eltérő időtartamú folyamat eredményeként jön létre. Tehát időt és energiát kell fordítanunk egymás megismerésére, amely alatt mind a szervezetek ismerkedését (háttér, célok, tevékenység stb.), mind pedig az adott szervezetek képviselőinek emberi megismerését értjük, hiszen tudatosan vagy tudat alatt a lehetséges partnerünket képviselő személyekről is kialakul bennünk bizonyos kép, amely alapján megpróbáljuk eldönteni, hogy mennyire tartjuk szakmailag felkészültnek, rátermettnek, vagy akár megbízhatónak és őszintének. Mindezen folyamatok szinte megegyeznek az emberi kapcsolatok kialakulásának folyamatával.

Miután már többször is „randiztunk” a kijelölt együttműködő szervezet képviselőjével, javasoljuk, hogy az előzetes tervezésekkor az alábbiakra mindenképpen térjünk ki:

- Az együttműködés célja
Minden partnernek meg kell tudnia fogalmaznia röviden azt, hogy milyen céllal vesznek részt a közös tevékenységekben. Fontos, hogy az együttműködés által e célokat el is éri a felek; vagy legalább közelebb kerüljenek azok eléréséhez. Egy olyan szituációban, amikor a partnerek céljai nagyon eltérőek, nehezebb és sok akadályba ütközik a közös munka, sok csalódással és kudarcélménnyel párosul. Emiatt a célok elérése iránti motiváció fenntartása pedig szinte elkerülhetetlen. Ugyanakkor természetes, hogy a partnerek céljai részben vagy egészében is eltérhetnek egymástól. A megállapodás előtti egyeztetések, folyamatok szervezeti célja így az is, hogy az egyéni és csoportos célok közötti szakadékokat mérsékelje, áthidalja és harmonizálja, azaz megkeressük azokat az utakat, ösvényeket, amely mentén minden partner számára ideális állapot teremthető meg.

- Az együttműködés várt eredménye és hatása
A célokhoz mérten milyen számszerűsíthető, kézzel fogható eredményekre és milyen hatásokra számítunk. A várt eredményeknek illeszkedniük kell a kitűzött célokhoz, azaz azok elérését kell igazolniuk, és meg kell, hogy feleljenek a tevékenységeknek is.

- Kapcsolattartás
Hasznosnak tartjuk, ha partnerszervezetként kiválasztásra kerül egy-egy fő, akik felelősek a folyamatos kapcsolattartásért. Beszéljük meg, hogy kik lesznek ezek a személyek, valamint azt is, hogy ők milyen módon és milyen rendszeres-

séggel, mely témákban tartják a kapcsolatot és ehhez a további érintett személyek hogyan kapcsolódnak, vagyis határozzuk meg a kommunikációnk szabályait.

- Döntéshozás
Próbáljuk meg körvonalazni és tisztázni azokat a témákat, amelyek kapcsán partnereinket bevonjuk a projektünket, tevékenységünket érintő döntések meghozatalába. Érdemes előre tudatosan terveznünk azt, hogy milyen döntéseket ki/kik hoznak, vagy hozhatnak meg. E témakör kapcsán azt is fontos ismertetni partnereinkkel, hogy a döntéshozás folyamata hogyan zajlik (pl.: személyes megbeszéléseken, elektronikus úton stb.).

- A vállalt feladatok és határidők
Amennyire lehetséges, állapotunk megkonkrétan a partnerek által vállalt feladatokban és próbáljuk meg ezeket minél pontosabban körülírni. Térjünk ki arra is, hogy a feladatokat mikorra és hogyan kell elvégeznünk.

- Szükséges erőforrások
A különböző feladatok ellátása, különböző erőforrásokat igényelnek. Ez lehet humán (emberi), anyagi, eszközbeli erőforrás is. Tervezzük meg, hogy az adott tevékenységhez, vagy feladat ellátásához milyen erőforrásokra van szükségünk, majd állapotunk meg abban, hogy a szükséges erőforrásokat melyik partner biztosítja a számunkra.
A gyakorlatban sokszor előforduló jelenség az, hogy a tevékenységekhez szükséges erőforrásokat más-más együttműködő biztosítja. A hagyományörző szervezet példájánál maradva most lássuk azt, hogy

a falunap szervezésébe bevont együttműködők szervezeti céljai hogyan jelennek meg a közös tevékenység során:

A helyi önkormányzat anyagi forrásokkal és hirdetőfelület biztosításával járul hozzá a program sikerességéhez, azzal a céllal, hogy lakosainak szabadidő eltöltési lehetőségeit bővítse és velük megismertesse az általa vezetett település hagyományait és értékeit, ezáltal növelje a település iránti elkötelezettségüket és a helyi közösség összetartozásának élményét.

A művelődési ház térítésmentesen biztosítja épületének és rendelkezésre álló eszközeinek használatát, valamint a témában jártas munkatársai előadások, tárlatok vezetését vállalják a rendezvény során. A művelődési ház célja az együttműködéssel nagyban hasonlít az önkormányzat céljához, mindazonáltal saját szervezeti céljainak is teljes mértékben megfelel, így érdemes számára együttműködni a megvalósításban.

A helyi néptáncscsoport színpadi bemutató és táncház tartását is vállalja. Fontosnak tartja a kulturális hagyományörzést, céljának megfelel a rendezvény, de a program által célja az is, hogy saját szervezetének ismertségét növelje, amelyre a falunap jó lehetőséget biztosít.

A települési gyermek- és ifjúsági önkormányzat kézműves foglalkozások tartásával, a szórólapok előzetes osztogatásával, valamint a helyszínen történő pakolással segít a rendezvény lebonyolításában. Célja ugyan a kulturális-szabadidős lehetőségek bővítése a faluban, de a rendezvény időpontjában épp aktuális az ifjúsági képviselő-választás is, így elsődleges céljuk, hogy minél több fiatalal ismertessék meg munkájukat, és minél többen induljanak a két

héttel későbbi választáson, majd kapcsolódjanak be aktívan tevékenységeikbe.

A példából jól látszik, hogy egy adott rendezvény lebonyolításához számos együttműködő partner járulhat hozzá. Az is kitűnik, hogy maga a rendezvény megvalósulása mindegyik partnernek fontos, de az adott rendezvénnyel kapcsolatos célok túl, szinte minden partnernek van saját egyéni célja is, amely közel annyira fontos, mint magának a rendezvénynek a célja.

Sajnos a gyakorlatban nem mindig ilyen ideális az együttműködés, hiszen nem biztos, hogy ennyi partnert találunk, akiknek szervezeti céljaiba illeszkedik az együttműködésünk célja, s az sem biztos, hogy képesek valódi erőforrásokkal (tudás, eszköz, helyszín, pénz stb.) hozzájárulni a tevékenységeinkhez, de törekedni mindig kell a mindenkinek megfelelő szituáció megteremtésére. Arra azonban felhívjuk a figyelmet, hogy amennyiben a tervezett partnerünk szervezeti célja nem illeszkedik az együttműködés céljához, ezért a tervezett projektünkön, tevékenységeinken nagyon sokat kellene változtatni; úgy valószínűleg nem a tervezetünkkel, hanem a partner „személyével” van gond, azaz nem a megfelelő együttműködő partnert választottuk ki, vontuk be.

Ilyen esetben udvariasan, de határozottan lépünk vissza az együttműködéstől, az okok és miértek egyértelmű megjelölésével, oly módon, hogy ez a másik fél számára ne legyen sértő, de értse, hogy mi a valódi oka annak, ami miatt nem lehetséges a közös munka.

AZ EGYÜTTMŰKÖDÉSI MEGÁLLAPODÁS

Maga az együttműködési megállapodás - szerintünk - a keretek, a feladatok és az elvárások tisztázásával, majd ezt követően mindkét partner egybehangzó szándékának szóbeli vagy írásbeli kinyilvánításával jön létre és csak ezek után kezdődik meg a közös munka. Ilyenkor felmerülhet bennünk a kérdés, hogy szükséges-e írásbeli megállapodást kötnünk minden egyes esetben? Szerintünk nem, hiszen nem az írásbeliség fogja meghatározni elsősorban az együttműködésünk milyenségét. Javasoljuk, hogy az adott situációt mérlegelve döntsünk arról, hogy szükségesnek tartjuk-e a megállapodás írásba foglalását vagy sem.

Abban az esetben, ha az együttműködés a partnerek közötti pénzmozgással is jár, javasoljuk, hogy mindenképpen szülessen minden érintett által aláírt, írásbeli dokumentáció. Akkor is szükséges írásba foglalni az együttműködést, ha azt a támogató vagy a pályázat előírja. Pénzmozgással járó együttműködés esetében mindenképp rögzítsük azt, hogy a tevékenység során ki, mikor és mire költ, valamint, hogy az elszámolás mikor, hogyan és milyen feltételekkel történik. Egyesek szerint az is lehet az együttműködés írásba foglalásának indoka, ha új, eddig ismeretlen partnerrel kezdünk el dolgozni, így az írásbeliség egyfajta biztonságérzetet adhat számukra.

Ha az együttműködés rövidtávra, kisebb, egyszerűbb feladatok ellátása érdekében valósul meg, úgy gondoljuk át, hogy szükséges-e a megállapodás írásba foglalása. Amennyiben ezt nem tartjuk indokoltnak, úgy kíméljük meg magunkat,

időnket és energiánkat is az adott esetben felesleges papírmunkától. A hagyományörző szervezet példájánál maradvában abban az esetben, ha a szervezetek, és az őket képviselő vezetők/tagok már jól ismerik egymást, eltekinthetnek az írásbeli szerződéstől. Kisebb volumenű feladatok ellátására létrejövő együttműködések esetében is elképzelhető, hogy nem kerül sor konkrét szerződés kötésére, de ilyen esetekben is javasoljuk, hogy akár a megbeszélésekről szóló emlékeztető, akár más módon (pl.: felkérő levél és az arra küldött válasz) az együttműködés tényét és a vállalt feladatokat rögzítsük írásban, még ha nem is szerződés keretében. A biztonság és a későbbi viták érdekében azért mindenkit óvatosságra intünk!

Akkor, ha a situáció megköveteli, vagy csupán egyszerűen úgy határozunk, hogy **írásba foglaljuk** az együttműködésünket, javasoljuk, hogy maga a **szerződés** minimum az alábbiakat **tartalmazza**:

- az együttműködő partnerek megnevezése és adatai, aláírásra jogosult képviselő megnevezése,
 - az együttműködő partnerek részéről a kapcsolattartó személyek nevei és elérhetőségei,
 - az együttműködés célja, keretei és konkrét tartalma,
 - az együttműködés időtartama (meghatározott időpontig tart vagy határozatlan idejű),
 - a partnerek által vállalt feladatok és - ha már rendelkezésre áll - az azokhoz rendelt határidők, erőforrások.
- Természetesen ez csupán javaslat, amit, ha fontosnak tartunk, kiegészíthetünk további elemekkel is. A lényeg, hogy

minden érintett fél egyetértsen a leírtak tartalmával, és ezt aláírásával is elfogadja. Ha szükségesnek érezzük, az interneten megannyi együttműködési megállapodás mintát találhatunk, de egyes pályázatoknál ehhez a pályázat kezelője formanyomtatványt is biztosít. A mások által készített és használt minták átvételénél azonban arra mindig figyeljünk, hogy a saját tartalmunknak megfelelően töltsük fel a dokumentumokat.

„SPECIÁLIS” EGYÜTTMŰKÖDŐK ÉS EGYÜTTMŰKÖDÉSEK

Néhány szervezetet vagy intézménytípust, akik lehetséges együttműködő partnerek is egyben, szeretnénk kiemelni, mivel - szerintünk - ezek az intézmények a könyvünk e része szempontjából speciális partnerek, kiemelkednek a többi szerveződés közül. Ilyen, általunk „speciálisnak” ítélt partner lehet a település önkormányzata, amelyet azért emelünk ki, mert a legtöbb településen megtalálható, jogszabályban rögzített célokkal, feladat- és döntéskörrel rendelkezik. Az önkormányzat céljaihoz jól egyeztetettek a települési gyermek- és ifjúsági önkormányzatok, és sok esetben az ifjúsági szervezetek céljai is.

Az önkormányzattal történő együttműködés kérdését elsősorban a település gyermek- és ifjúsági önkormányzatának szempontjából vizsgáljuk meg.

a) Települési önkormányzat

Az önkormányzat sokat hozzátehet működésünkhöz, vagy projektjeinkhez. Gondoljunk csak az anyagi támogatás nyújtására, rendezvényeknek vagy irodahelyiségeknek, különböző eszközöknek

(asztal, szék, színpad, hangosítás stb.) a térítésmentes használatára, de kaphatunk tőlük erkölcsi és akár szakmai támogatást is, például egy lelkes ifjúsági referens, vagy más személy által. Mindezeket támogatás formájában, egyoldalúan is megkaphatjuk, de szorosabb és hosszabb távú kapcsolatokra törekvéskor fontos, hogy az adok-kapok viszony is kialakuljon, azaz együttműködésünk ne csak erőforrásokat vegyen el az önkormányzattól - mint ahogy azt sajnos nagyon sok szervezet elvárja - , hanem ez haszonnal is járjon számára. Sokszor merül fel a gyerekönkormányzatos fiatalokban a kérdés, hogy nade mégis mit tudnánk „cserébe adni, mit tudnánk belevinni az együttműködésünkbe?” Ezek nem mások, mint a saját erőforrásaink!

Nagy előny számunkra, hogy rendelkezünk a korosztály nézőpontjával, könnyen és anyagi források nélkül is megkérdezhetjük véleményüket és feltérképezhetjük igényeiket, majd ezeket a döntéshozók irányába közvetíthetjük. Részt vehetünk és segíthetünk az önkormányzat döntéseinek előkészítésében, majd a döntést követően a végrehajtásban is szerepet vállalhatunk. Önkéntes munkánkkal hozzájárulhatunk az önkormányzati rendezvények sikeréhez, vállalhatjuk a szórólapok szétosztását, plakátok kihelyezését, kulturális és szabadidős rendezvényeken a gyermek és/vagy ifjúsági korosztályt célzó programok megvalósítását, de akár számos logisztikai feladatot is. A lényeg, hogy ne csak kérjünk, hanem adjunk is, mégpedig úgy, hogy az valóban hasznos és értékes legyen partnerünk számára.

A helyi önkormányzat és egy helyi ifjúsági szervezet együttműködésének példája:

Ahogy azt már korábban is kifejtettük, az együttműködés során egy adok-kapok viszony lép fel a felek között, és egy előre meghatározott közös cél érdekében dolgoznak. Ez a közös cél egy települési önkormányzat és egy fiatalokkal foglalkozó szervezet számára lehet például az, hogy a fiataloknak egy közösségi teret hozzanak létre, ahol bár ellenőrzött körülmények között, de szabadon tevékenykedhetnek, szervezhetik közösségi életüket és helyet kaphatnak az ötleteik kibontakoztatására is. Ilyen együttműködések esetén az önkormányzat vállalhatja a közösségi tér működési költségeinek - közüzemi díjak - fizetését és ezért az adott ifjúsággal foglalkozó szervezet vállalja, hogy a helyiséget megtölti programokkal, meghatározott nyitvatartási időben fogadja az érdeklődőket és segít a fiataloknak ötleteik megvalósításában.

Ebben az esetben, amit az önkormányzat nyer, hogy lesz, aki foglalkozzon a fiatalokkal, lesz egy olyan hely, ahol eltölthetik szabadidejüket és nem pl.: a buszmegállóban fognak tengődni. Ez utóbbi ahhoz a céljához is hozzájárul, hogy kibővítsa a lakosság szabadidős tevékenységeinek lehetőségeit, fejlessze a közösséget, közvetve hozzájáruljon a település élhetőbbé és fenntarthatóbbá tételéhez, ami út a település lakosságának megtartásához is. Amit a szervezet kap, az egy helyiség, ahol dolgozhat a hosszú távú céljai megvalósítása érdekében, amelyet bármint használhat.

A cél közös: a nevelésen és megelőzésen túl a fiatalok hasznos szabadidő eltöltésének biztosítása és egy lehetőség az ötleteik kibontakoztatására.

Összefoglalóan: Az önkormányzat ad egy irodát, közösségi teret, egy egész épületet, amiért cserébe azt várja, hogy azt megtöltsék értékes és hasznos tartalommal. Az a tartalom szinte bármi lehet, ami a cél elérését szolgálja: klubhelyiség a kamaszoknak, információs pont vagy csak egy hely, ahol megértenek és meghallgatnak, de lehet akár egy tanácsadó szolgáltatás is. Így az együttműködés mind a két fél számára gyümölcsöző, hiszen a szervezetnek van helye és eszköze a működéshez, az önkormányzat pedig egy feladatának ellátása kapcsán kap valódi szakmai segítséget.

b) Művelődési ház, IKSZT

A másik speciális együttműködőnk lehet a helyi művelődési ház, művelődési központ, esetleg egy Integrált Községi és Szolgáltató Tér (IKSZT)¹⁵. Ezek valamelyike szinte minden településen megtalálható, hol kisebb, hol nagyobb helyi szerepvállalással. A lehetséges partnerség kapcsán azonban elmondható, hogy céljaik nagyban hasonlítanak, sok esetben - részben - megegyeznek a helyi gyermek- és ifjúsági önkormányzat és a legtöbb civil szervezet céljával. Mindezt érdemes kölcsönösen ki- és felhasználni, hiszen a másik fél olyan erőforrásokkal rendelkezhet, amely számunkra nem áll rendelkezésre, és fordítva. Azaz a művelődési háznak vannak helyiségei, - a helyi adottságoktól függően - különböző eszközökkel (székek, asztalok, színpad, fény- és hangtechnika, társasjátékok, paravánok stb.) rendelkezik, és legalább egy - jobb esetben több - hozzáértő munkatársa is. Ifjúsági szervezetünknek pedig rendelkezésre állnak mindazon erőforrásai, ame-

lyet az imént az önkormányzat kapcsán is felsoroltunk. Mindezek összességéből jó kapcsolat kialakítását követően gyümölcsöző, hosszú távon jól fenntartható együttműködést alakíthatunk ki, amelyet bátran ajánlunk mindenkinek, aki erre igénye és lehetősége van.

c) Nemzetközi együttműködések

Érintőlegesen bár, de mindenképpen szeretnénk néhány gondolat erejéig a nemzetközi együttműködésekről is írni. Ez azért is aktuális, mert az Erasmus+ Program¹⁶ keretén belül számos olyan lehetősége van a fiatalokkal foglalkozó szervezeteknek, amelyek kiaknázatlan lehetőséget jelenthetnek számukra. Nincs új a nap alatt, így bizony az idegen nyelvek ismeretével kitárulkozhat előttünk egy olyan világ, amelyben hozzánk hasonló szervezetek léteznek, bár eltérő és újszerű módszereket alkalmaznak.

Jelen könyvünk írói maguk is, és szervezetük révén is több éve veszünk részt nemzetközi partnerségek kialakításában. A nemzetközi együttműködések kapcsán

egy könnyen emészthető, néhány pontból álló ajánlást vázolunk fel, amelyek a tapasztalatainkon alapulnak:

• Ismerkedés mindenekelőtt!

A partnerrel, a pályázati rendszerrel, annak kereteivel és a benne rejlő lehetőségekkel. Mindenképpen azt tartjuk ideálisnak, ha a nemzetközi együttműködések is a hasonló szemléletű gondolkodás vezérelné, amelyet korábban is hangsúlyoztunk, ám mégis nagyobb türelemre és idő befektetésére lesz szükség, hiszen elég csak arra gondolni, hogy a közös nyelv nem anyanyelvi szintű ismerete megnehezíti a kapcsolatfelvételt és a közös munkát, valamint az egyes országok közötti kulturális különbségek is elsőre idegenek lehetnek.

• Bevonás!

Egészen valószínű, hogy nehéz lesz erőforrásaink korlátozottsága révén személyes találkozást életre hívni a nemzetközi partnerünkkel, így javasoljunk, hogy a lehető leginkább vonjuk be akár az együttműködés tárgyát képező projekt



¹⁵ IKSZT honlapja: <http://iksz.hu> (2014.10.22.)

¹⁶ Az Európa Bizottság 2014-2020 közötti oktatási, képzési, ifjúsági és sportprogramja

előkészítésébe, akár az által is hogy közös nyelvet használunk a pályázat megírása során.

- **Tájékoztatás!**

Nehéz egy-egy e-mail címet vagy netán telefonszámot valós személyként elképzelni, aki a partnerünk. Azonban közelebb érezhetjük magunkat a partnerséghez és annak realitásához, azáltal is, ha minél többet tájékoztatjuk a partnereinket. Nem kell minden apró lépésről, de a mérföldkövekről (benyújtott pályázat, pályázat értékelése stb.). érdemes mindeképpen informálni az érintetteket.

- **Legyünk óvatosak!**

Nemzetközi partnerségek kialakításánál nyomtatékosan javasoljuk, hogy minél hamarabb kezdődjön el a kapcsolatfelvétel és az egyeztetés annak érdekében, hogy realizálni lehessen az egymásba vetető bizalom lehetőségét. Könnyen nehéz helyzetbe kerülhetünk, ha egy szervezettel a pályázati beadási határidőt közvetlenül megelőzően kötünk megállapodást, mivel annak tisztázatlan keretei magában hordozza azt a rizikót is, hogy nem olyan partnert választottunk, aki valóban hozzájárul a projektünk sikeréhez.

A MEGÁLLAPODÁSON TÚL

Ideális esetben a közös tevékenységeket a megállapodás szerint, annak megfelelően tudjuk elkezdni.

Ahogy már korábban említettük, jó és hasznos, ha van egy részletesen kidolgozott ütemtervünk, amely mentén elkezdjük és folytatni tudjuk a munkát, ami tartalmazza a feladatokat, a határidőket, és ezek felelőseit. Az ütemterv elkészí-

téséhez ötletek és tippek a Projektmenedzsment részben részletesebben is találhatóak. A kialakított együttműködés témájától, tartalmától, a tevékenységek jellegétől, a benne szereplő partnerszervezetek és egyének személyiségétől függően számos módon működhet a gyakorlatban a közös munkánk. Előfordulhat, hogy a folyamat innentől kezdve hasonló módon működik, mint ahogy a szervezeten belüli folyamatok, értve ezt, például a kommunikáció és a szervezeten belüli együttműködés módjára. Fontos, hogy az együttműködő szervezetek vezetői és/vagy kapcsolattartói, vagyis azok, akik elődegesen felelnek a projektért, a közös tevékenységekért, mindig tudjanak a másiktól, azaz tudják azt, hogy ki hogyan áll a feladataival, segítsék és ellenőrizzék a „munkatársak” feladatainak végrehajtását, ha szükséges, hívják fel a figyelmet a hiányosságra, és tartsák a folyamatokat a maguk medrében. Persze, adott esetben az is lehet egy járható út, ha a partnerek csak a feladatok elvégzése után számolnak be egymásnak arról, hogy mit és hogyan tettek. Azt, hogy a gyakorlatban milyen lesz az együttműködésünk, nagyban befolyásolja az adott szituáción, célon és környezeten kívül a saját magunk és partnerünk hozzáállása is. Mindezen tényezők közül a teljesség igénye nélkül kiemelnénk néhányat, amelyek véleményünk szerint a legfontosabbak közé sorolhatóak. Az egyik az, hogy mindig legyünk őszinték és megbízhatóak, és ugyanezt partnereink felé is jelezzük, várjuk el. Természetesen mindig viselkedjünk ennek megfelelően. A megbeszélte határidők betartását várjuk el mind magunktól, mind partnere-

inktől. A kellemetlenségek, félreértések elkerülése érdekében az esetleges változásokat, csúszásokat, módosításokat mindig a lehető legkorábban tudassuk az érintettekkel. A saját és a partnereink ideje és energiája is véges, ezt tartsuk szem előtt és tiszteletben, hiszen ezt a másiktól is elvárjuk.

Tevékenységekünk folyamatában célszerű rendszeresen értékelni, felülvizsgálni tevékenységeinket és együttműködéseinket is. Amennyiben projekt keretében, vagy határozott időtartamra jön létre az együttműködés, úgy némiképp könnyebb dolgunk van, hiszen előre tudjuk, hogy mikor ér véget közös tevékenységünk, ami alapján időben meg tudjuk határozni azt, hogy mikor tudjuk a teljes folyamatot értékelni, de a projektterv alapján meghatározható az is, hogy mikor célszerű folyamat-értékeléseket tartani, mikor érkezünk a projekt úgynevezett mérföldköveihez. Több szempontból hasznos, ha ezek az értékelések közösen, lehetőleg személyesen történnek, hiszen így a legközvetlenebb a kapcsolat és a kommunikáció, de természetesen nem minden esetben kerülhet sor személyes találkozásra, hiszen a földrajzi távolságok, a szűkös időkeretek, esetleg anyagi okok, ezt nagyban megnehezíthetik. Sokszor az együttműködések folyamat-értékelése együtt történik az érintett projekt értékelésével. Bátran fogalmazzuk meg véleményünket és meglátásainkat, amennyiben szükségesnek látjuk, változtassunk azokon a tényezőkön, amelyek változtatása a mi hatáskörünkbe tartozik. Természetesen a pozitív, a jól működő dolgokról se feledkezzünk meg. Amennyiben part-

nerünkkel meg vagyunk elégedve, jól érezzük magunkat a közös munka során, vagy éppen sokat tanulunk együttműködőinktől, akkor ezeket a benyomásokat, érzéseket nyugodtan osszuk meg egymással, hiszen az ő szervezeteikre (és az érintett személyek személyiségére) is pozitív megerősítésként hat, amely egyúttal az együttműködésünk szorosságát és az az iránti elkötelezettséget is növelheti.

Ha együttműködésünk folyamatos és határozatlan időtartamra szól, és nem kimondottan projekthez, hanem például inkább a működéshez kapcsolódik, úgy célszerű előzetesen meghatározni az értékelések időpontjait, és ezeket - a lehetőséghez mérten - rendszeressé tenni: félévente vagy évente értékelést vagy felülvizsgálatot tartani, lehetőleg az érintettekkel közösen. (Az értékeléssel kapcsolatban a könyv projektmenedzsmentről szóló részében bővebben is írunk.)

Az értékelések és az esetleges újragondolások - főleg határozatlan idejű együttműködések kapcsán - azért is fontosak, mert az idő folyamán, mind az együttműködő szervezetek, mind pedig az őket körülvevő környezet is megváltozhat. Gondoljunk például arra, hogy egy generációváltás, a tagok és/vagy vezetők változása, egy gazdasági változás, vagy akár a külső társadalmi, intézményi vagy közigazgatási változások milyen hatással lehetnek egy szervezetre. Tudnunk kell, hogy szinte kivétel nélkül minden változás, ami hatással van szervezetünkre, az hatással lesz együttműködéseinkre is. Ezért kiemelten fontos, hogy ne csak a szervezet, vagy annak tevékenysége,

munkája szempontjából értékeljük, hanem tudatosan vizsgáljuk felül együttműködéseinket is. Megeshet, hogy egy évek óta jól működő partnerség egy idő után „kiürül”, tartalmatlanná válik, jó esetben azért, mert elérték közös céljukat (vagy megszűnt a probléma, vagy az igény, amiért létrejött). Habár előfordulhat, hogy adott esetben megváltoztak a partnerek céljai, azok a szervezeti irányvonalak, amelyekre korábban fókuszáltak, így a tevékenység feleslegessé válik, ezáltal az együttműködés is vagy feleslegessé válik, vagy lényegesen megváltozik.

Korántsem olyan biztos, hogy az együttműködés befejezésének a határidejét éppoly pontosan meg tudjuk határozni, mint a kezdetének az időpontját (amennyiben ez utóbbi konkrétan behatárolható). Ha projekt keretében egy bizonyos feladat ellátására, vagy cél elérésére jön létre az együttműködés, határozott időtartamra, úgy maga a határozott időtartam lejártá lehet az együttműködés végének dátuma is. A határozott időtartamot konkrét, naptár általi behatárolással is meg lehet állapítani, de megadhatjuk úgy is, hogy az bizonyos esemény bekövetkezésekor ér véget. Ilyen lehet például a hagyományörző falunap pályázatára vonatkozó beszámoló elfogadása is, amit most még ugyan nem tudunk naptári napra előre teljes biztonsággal megmondani, viszont tudjuk, hogy ezen esemény előbb-utóbb biztosan be fog következni. Természetesen a határozatlan idejű, folyamatos együttműködés is véget érhet valamely partnere által történő elállással, vagy közös megállapodás, megbeszélés révén. Rosszabb esetben az is megeshet, hogy

nem kommunikáljuk az együttműködés végének tényét, nem kerül konkrétan kimondásra, vagy írásban rögzítésre, hanem inkább a „feledés homályába” vész.

TUDATOSSÁG ÉS AZ „ÁLEGYÜTTMŰKÖDÉSEK”

Az előzőekben már kitértünk az együttműködés és támogatás fogalmai közötti hasonlóságokra és különbségekre, hiszen véleményünk szerint a közös tevékenységben való részvétel megléte vagy nem léte alapján a két fogalom jól elhatárolható egymástól. Meg kell jegyeznünk, hogy a gyakorlatban számos olyan szituációval találkozunk, amikor együttműködés zajlik, de az nem feltétlen egy tudatos folyamat eredménye. Itt a nem tudatos fogalmát úgy értjük, hogy maga az együttműködés valós, tehát két, vagy több szereplő közösen dolgozik egy, vagy több cél elérésének érdekében; a kereteik, tevékenységeik összehangolása megfelel az együttműködés fogalmának, de valójában nincsenek tisztában azzal, hogy ez valójában egy együttműködés. Ennek oka lehet a már korábban kialakult kapcsolat, vagy a szervezetekben cserélődő személyek nem megfelelő tájékozottsága, azaz az együttműködés zajlik, hiszen maga a cél és a közös tevékenység fontos, de már a vezetési-szervezési, vagy épp a kommunikációs folyamatok hiányoznak ahhoz, hogy ezt a helyzetet együttműködésként felismerjék és értékelni tudják. Az a szituáció is előfordulhat, hogy az adott szervezet - vagy annak vezetősége - nem fordít arra időt és energiát, hogy bizonyos szereplők (pl.: tagok, önkéntesek, külső partnerek stb.) tudjanak az együttműködésről, és ezért nem tudatos

egyes személyekben az együttműködés ténye. Az előző példánknál maradvá a hagyományörző szervezetnek a rendezvényen eseti alkalommal besegítő önkéntese nem biztos, hogy tudja, hogy a lebonyolításban a művelődési ház vagy az önkormányzat együttműködőként van jelen. A szervezet vezetőségének kell meghatároznia azt, hogy kit milyen mértékben tájékoztat az együttműködésekről és azok munkájáról. Az információt tekintve más formában, és akár eltérő tartalommal lehetnek tájékozottak a különböző csoportok (pl.: a szervezetünk tagságjai, az önkénteseink és a külső partnereink). A szervezet külső kommunikációjánál mérlegeljük azt, hogy kiknek, hogyan és milyen mértékben mutassuk be együttműködéseinket.

Nem mondhatjuk azonban együttműködésnek mindazon szituációkat, amikor a partnerek nem közösen tevékenykednek, és nem azonosak a céljaik. Fentebb már említést tettünk az úgynevezett „fantom együttműködésekről”. Ez alatt azt a szituációt értjük, amikor megkötetik a szerződés egy későbbi közös tevékenységre, de valójában annak érdemi tartalma nincsen, azaz az együttműködő partner tevékenysége nem vesz részt a feladatok megvalósításában, nem járul hozzá az erőforrásaival, ezáltal természetesen az eredményekből sem részesül és előnyökkel sem jár számára maga a tevékenység. Sok esetben akár a partner célja sem egyezik az együttműködést kezdeményező szervezet céljával. Ilyenkor valójában nincsen tartalma az együttműködésnek, sok esetben már eleve nem is a valós szándék miatt jön létre, hanem

valamilyen körülmény idézi azt elő. Ilyen körülmény lehet például az, ha egy adott pályázat benyújtásának feltétele, hogy a pályázó a projektje megvalósítása során más - sokszor meghatározott profilú, pl. civil - szervezettel működjön együtt. Ilyenkor sajnos akadhat olyan pályázó, aki nem az együttműködés valódi tartalmára, hanem a formai követelménynek, az együttműködési szerződés meglétére koncentrál. Köt ugyan együttműködési megállapodást szervezetekkel, de a terve megvalósításához nincs igazán szüksége partnerre, vagy nem arra a partnerre van szüksége, amellyel a megállapodást kötötte.

Másik ilyen körülmény lehet, ha „kikértem akarja tenni” egy szervezet az együttműködéseit, hiszen az együttműködések, a kapcsolatok szervezetünk - vagy akár saját - megítélésére is pozitívan hathat, de mindez a tartalom szempontjából semmit sem ér.

Tipikus eset az is, amikor a támogatót keverjük az együttműködő partnerrel, hiszen ha valaki támogatja szervezetünket, az még nem jelenti azt, hogy mi is hozzájárulunk az ő sikeréhez, céljainak eléréséhez. (Az eset fordítva is igaz lehet, hiszen egyes szituációkban - a partnerség egészét figyelmen kívül hagyva - az együttműködő partner is támogatóként léphet fel, és kifelé nem feltétlenül látszik, hogy a támogatás mögött egy szorosabb együttműködés is megtalálható.)

ÖSSZEGZÉS

A Nemzeti Ifjúsági Információs és Dokumentációs Adattár (röviden: NIIDA)

az alábbiak szerint határozza meg az együttműködés fogalmát: „Két vagy több szereplő közös vagy hasonló célok irányába mutató összehangolt, együttes tevékenysége. Az együttműködés kölcsönös előnyökkel és olyan eredményekkel jár, amelyeket a résztvevő személyek vagy szervezetek egymás nélkül nem tudtak volna elérni.” Ebből a meghatározásból jól kitűnik az is, hogy az együttműködés minden partner számára előnyökkel jár, és minden partner tevékenesen részt vesz a folyamatban, tehát más, egyoldalú kapcsolatokról jól elkülöníthető. Egy igazán jó együttműködéssel számos előnyre tehetünk szert, hiszen elérhetjük vagy közelebb kerülhetünk tevékenységünk, projektünk vagy szervezetünk céljához. Partnereink új ismeretekkel és tapasztalatokkal gyarapíthatják szervezetünket, amely által szervezetünk, és annak érintett tagjainak kompetenciái is fejlődhetnek, de általuk a kapcsolati hálónk is kiterjedtebbé és erősebbé válhat - akár szervezeti, akár egyéni szinten is.

Talán végeláthatatlan hosszú lenne a részletes felsorolása annak, hogy milyen előnyökkel jár egy jó együttműködés, de arról sosem feledkezhetünk meg, hogy egy rossz együttműködés majd'

annyi hátrányt okozhat számunkra. A megfelelő és közös tervezés hiányából, a partner(ek) rossz kiválasztásából, a kapcsolattartó nem megfelelő hozzáállásából vagy a határidők be nem tartásából számos negatív következmény származhat, amely listáját szintén hosszú lenne mindenre kiterjedően felsorolni. A nem megfelelő partner gátolhatja, vagy ellehetleníti céljaink elérését, amely nem csak az együttműködés tárgyára, de akár a szervezetünkre, vagy saját személyünkre is mély benyomást tehet, ezzel szemben egy valódi együttműködés olyan mértékben és olyan területeken tud minket gazdagítani, amelyre önállóan nem lennénk képesek. A kívánt cél elérése érdekében azt javasoljuk, hogy mindig szánjunk elegendő időt és energiát a tervezésre. Legyünk tudatosak! Rendszeresen értékeljük tevékenységeinket, és ha úgy látjuk, hogy valamin módosítani szükséges, akkor ennek érdekében tegyük meg a kellő lépéseket. Megannyi féle együttműködés létezhet, hiszen megszámlálhatatlanul sok azok száma, akik együttműködés kialakítására képesek: néhány kivételtől eltekintve minden személy és csoport ide sorolható.

Merjük és tudjuk kiválasztani a nekünk megfelelő változatokat!

III. rész

Projektmenedzsment

Antal Ágnes

Gulyás Barnabás

Szőke Anna

I. Alapfogalmak tisztázása

A harmadik rész kifejezetten a projekttervezésre és menedzsmentre kíván fókuszálni, több különböző ok miatt is. Annak ellenére, hogy számos hasznos anyag elérhető, és kevés kutatás után is hatalmas forrásanyagot találunk a témában, a „Közös alapok, külön utak” című projektünk célcsoportja nem feltétlenül találkozott ezekkel a kiadványokkal. Célünk továbbá, hogy a projekt lezárta után is legyen a fiataloknak egy útmutatója, amely segítségükre lehet egy-egy elképzelésük megvalósításában, ahol gyakorlati vonalvezetést kapnak a projekt elindításától egészéig. A témát főként az ifjúsági munka szem-

pontjából közelítjük meg, tapasztalataink és példáink javarésze is ifjúsági projektekhez köthetőek, de olyan példák is alapulnak, amelyek inkább a for-profit szektorban használatosak.

Igyekeztünk élvezhetően és lényegre törően bemutatni egy projekt élettörténetét, odafigyelve olyan praktikumokra, amelyeket javarészt a tapasztalatainkból ismerünk. A következőkben átfogó képet próbálunk adni a projekttervezés egészéről, a projektmenedzsment kapcsán lényeges elemekről, a projekt ciklusairól és a megvalósítást követő értékelő-lezáró szakaszról is.

PROJEKT ÉS PROGRAM - MI MICSODA?

Pályázati kiírás, érdeklődést mutató csoport, gyorsan beinduló ötletelés a jövőben megvalósítható programról, elkezdődik a tervezés- valószínű sokaknak ismerős a felvázolt folyamat, amely során megjelennek előttünk a színesebbnek színesebb programok képei, ahol a résztvevők jól érzik magukat, amelyek sikerrel töltik el a szervezőket. Ilyenkor tévesen sokan koncentrálnak csupán arra a bizonyos programra, amelyet maguk előtt elképzeltek, és nem gondolnak bele, hogy

annak eléréséhez milyen lépések szükségesek még.

A könyvünk jelen fejezete a projekttervezésről és - menedzsmentről szól, így azzal kezdünk, hogy megpróbáljuk körülhatárolni a program és a projekt fogalmi különbségeit.

A projekt és a program fogalmai közötti különbséget a legegyszerűbben azzal lehet bemutatni, hogy míg a projekt egy adott időkeretben működő tevékenység-sorozatot jelent, úgy a program gyakran több ilyen projekt - akár egymással pár-



huzamos - megvalósítása. A programok éppen emiatt nagyobb ívűek is lehetnek, de előfordulnak hosszú lefolyású projektek is.

A **projekt fogalmát**, valamint az úgynevezett projekt típusú gondolkodást a SAKK Központ¹ kiadványa az alábbi jelzőkkel foglalja össze:

- egyedi szervezeti környezetben megtervezett és végrehajtott lépéssorozat,
- konkrét célt/célokat meghatározott idő alatt kíván elérni,
- a célok eléréséhez meghatározott (humán és anyagi) erőforrásokat rendel.²

Ezek a jelzők valamelyest már előrevezetik a program és projekt közötti különbséget is, és megannyi más fogalmat is említenek, amelyekre a későbbiekben

egyesével kitérünk. (Ehhez kapcsolódóan habár nem pályázatírásról szól a kiadvány e része, érdemes leszögezni, hogy a projektötletet kell elsősorban elkészítenie és kidolgoznia egy szervezetnek, és azt követően keresni pályázati vagy egyéb forrást.)

Természetesen másképp is megkülönböztethetjük a projektet és programot egymástól. Hiszen a projektünk során több különböző programunk (eseményünk) van, ezek azonban könnyen összekeverhetők azzal a program értelmezéssel, amelyet korábban említettünk már.

Egy projektnek a különböző események, programelemek összessége felel meg, amely egy ifjúsági csere projekt példájá-

val a következőképpen azonosítható be: *Egy helyi környezetvédelemmel és hagyományőrzéssel foglalkozó szervezet évek óta rendszeresen foglalkozik külföldi önkéntesek és (önkéntes) fiatalok foglalkoztatásával, illetve számukra és a helyi lakosok, fiatalok számára különböző programok szervezésével. „Örizzük meg!” című programjuk célja, hogy a helyi népi mesterségeket megőrizze az utókornak, valamint a felnövő generáció is megtanulhasson például szőni vagy kosarat készíteni. A programot három éve kezdték, amelyhez az Európai Önkéntes Szolgálat keretén belül már két európai fiatal csatlakozott, akik egy-egy évet töltöttek el a szervezetnél, és segítettek a munkát, amely során maguk is megtanulták a mesterségeket (projekt). Az önkéntesek ezen kívül idegen nyelvű bemutatkozó anyagokat készítettek és nyelvórát tartottak a helyi fiataloknak. A szervezet évente bonyolított le ifjúsági cserét, amelyek hosszas előkészítés és tervezés után (projekt) mindig egy egyhetes csereprogramon (programelem-esemény) csúcsosodott ki. A cserék során a résztvevők szabadtéri kiállításokat, színházi előadásokat hoztak létre, ahol a saját népi hagyományaikat is bemutatták.*

Összegezve tehát látható, hogy a példában a **program**jukhoz kapcsolódóan számos projektet társítottak, azok megvalósításával kívánják garantálni, hogy elérjék a céljukat. A kapcsolódó projektek mindegyike külön céllal valósult meg. A csere esetén elkülöníthető a program kifejezés aszerinti értelmezése, amely során a program a napközbeni eseményeket, azaz a kiállításokat, előadásokat jelenti illetve magát a tanulási, hagyományőrzési folyamatot foglalja magába.

PROJEKTMENEDZSMENT FOGALMI KÖRE, ÉRTELMEZÉSE

Az alapok tisztázásánál nem maradhat el az sem, hogy összehasonlításon alapuló értelmezést adjunk a projektmenedzsment kifejezésnek is. Összehasonlításon, mivel többféle forrásanyagból származó definíciókat mutatunk be annak érdekében, hogy minél szélesebb rálátást kapjunk a fogalomra.

Az Európa Tanács és az Európa Bizottság által elindított T-Kit sorozatban a projektmenedzsmentnek külön könyvecskét szenteltek, amelyet bátran ajánlunk mindenki figyelmébe!

A T-Kit No3. Projektmenedzsment kiadvány szerint: a „Projektmenedzsment esetén olyan készségekről és képességekről van szó, amelyek meglátja a projektet reálissá és megvalósíthatóvá teszi.”³ Eszerint a projektmenedzsment egy szükséges elem a projekt végrehajtásához, amelyhez elengedhetetlenül szükségesek olyan tényezők, mint a humán erőforrás, vagyis a megfelelő szakemberek és szaktudás, az anyagi keretek és egy olyan személy, aki az egész folyamatot átlátja és irányítja, vagyis egy projektmenedzser (röla a későbbiekben bővebben).

Ifjúsági programokon/képzéseken gyakran előkerül a projektmenedzsment témaköre, és tapasztalataink alapján a trénernek nagyon sok esetben igen egyszerű módon szemléltetik a projekt fogalmát, ezért például gyakran találkozhatunk a teafőzés folyamatának leírásával. A teafőzés példájánál maradv magától értetődő, hogy szükséges számos olyan dologgal is tervezni, ami nem maga a hozzávaló, mert például tudnunk kell azt is, hogy a teát hogyan készítik el. Vagyis

¹ Strukturális és Kohéziós Alapok Képző Központ

² Domjanovich, K, Vörös, A.: A pályázás alapjai, Nemzeti Fejlesztési Intézet és Tempus Közalapítvány, Budapest, 2003.

³ Európa Tanács, Európai Bizottság T-Kit No3: Projektmenedzsment, Mobilitás Nemzetközi Igazgató-ság, 2003 online változat: <http://niida.hu/uploads/fajlok/publikaciok/86/T-KIT%20Projektmenedzsment.pdf> (2014. 10.01.)

a folyamatokra komplex rálátás szükséges ahhoz, hogy minden gördülékenyen és a megfelelő körülmények között valósulhasson meg. Így - a teafőzés példájánál maradva – nemcsak azt kell tudnunk,



hogy hogyan készül a tea, hanem azt is, hogy van-e olyan, aki cukorbeteg, mert ha van, akkor nem ízesíthető az egész cukorral – vagyis ismernünk kell a befolyásoló és külső tényezőket is egy-egy projekt során, amelyek hatással lehetnek az elképzeléseink kivitelezésére.

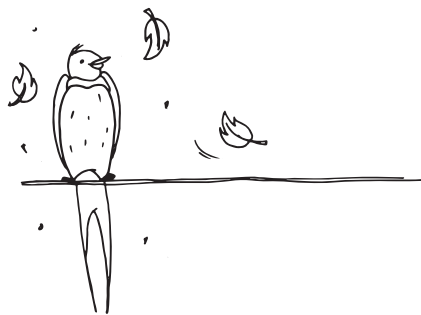
A T-Kit No3. Projektmenedzsment kiadvány szerint a menedzsmentet tehát alapvetően úgy definiálhatjuk, mint „a kitűzött célok eléréséhez szükséges erőforrások felhasználásának leghatékonyabb és legeredményesebb módjának biztosítását.”

PROJEKTCSAPAT ÉS A PROJEKTMENEDZSER

A projekt sikere érdekében elengedhetetlen, hogy az egyik legfontosabb erőforrás - az emberi erőforrás (Man) - struktúrátlan, hatékonyan működjön, és működjön együtt a projekt további szereplőivel, annak céljainak elérése érdekében. Ennek kulcskérdése, hogy kik és milyen funkcióval vesznek részt a projektben.

a) Projektcsoport

Ahogy egy fecske nem csinál nyarat, úgy egy ember sem tud lebonyolítani egyedül egy projektet. **Csoport kell!** Olyan csoport, ahol mindenkinek megvan a maga szakterülete, felelősségi köre és feladata, hogy a projekt minden lépésének legyen hozzáértő gazdája. Együtt dolgoznak a projekt által elérni kívánt célért az előre



meghatározott tervek alapján, vagyis tevékenységről-tevékenységre megvalósítják a projektet.⁴

Ahhoz, hogy a csoportunk a lehető leghatékonyabban tudjon működni, meg kell állapítanunk, hogy kinek milyen képességei vannak, és milyen szerepeket tudnak felvállalni a csoporton belül.

Tudnunk kell, hogy ki mennyire és hogyan terhelhető, ki az, aki figyel az időre, stb. Ezek megállapítására több módszer is létezik, mint például a Belbin-teszt⁵, amellyel a tagok csoportszerepei térképezhetők fel.

A projektcsoport összeállításának általában két féle lehetősége van, egyrészt, hogy a projektmenedzser javaslata alapján, az ő általa kiválasztott személyekből állítják össze a csapatot. Ez az úgynevezett „szabadcsoport”. A másik lehetőség, hogy nem a projektvezető választja a csapatának tagjait, hanem kijelölik őket, ebben az esetben sokkal heterogénebb az összetétel, és úgynevezett „kényszer-csoportról” beszélhetünk.⁶

b) Projektmenedzser

A projektmenedzser az a személy, aki egy csapat tagja, és a feladata, hogy átlássa az

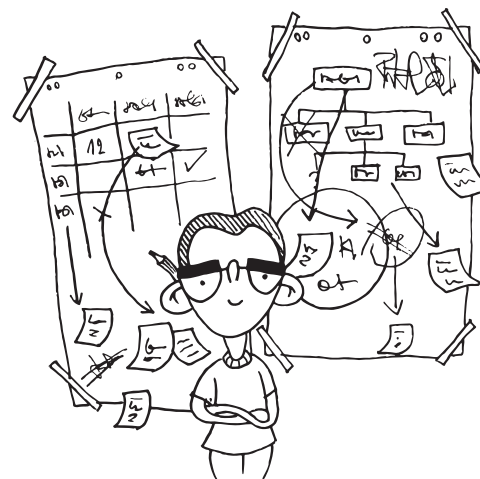
egész projekt folyamatot és megfelelően gazdálkodjon a rendelkezésére álló erőforrásokkal, vagyis koordinálja a munkát. Döntéseivel és intézkedéseivel a projekttervet szolgálja, valamint ő látja el a projekt képviselőt a külső környezettel szemben.

A projektmenedzser tulajdonképpen a vezető, és a projektvezetéshez több képesség, kompetencia megléte is elengedhetetlenül szükséges:

- projekt szakmai ismerete
- a szervezet alapos ismerete
- kommunikációs készség
- felelősségvállalási készség
- magas kulturális érzékenység
- gyors és hatékony problémamegoldó képesség
- prezentációs készség
- befolyásolási képesség

Projektmenedzser feladatai:

- a projekt terveinek előkészítése,
- ütőképes csapat összeállítása,
- a csapattagok motiválása,
- a szerepek és célok kijelölése,
- ellenőrzési pontok és feladatkörök megállapítása,
- a tervezett és a ténylegesen végrehajtott munka összehasonlítása,
- a szponzor folyamatos és kielégítő informálása,
- jelentések készítése a munka menetéről,
- a zökkenőmentes információáramlás biztosítása a projekt hierarchiáján belül,
- a projekt szükségleteinek ismertetése az érintettekkel,
- az eredeti feltételekben bekövetkező változások hiánytalan dokumentálása,
- a fejlődés rendszeres áttekintése⁷



⁵ <http://www.laaz.hu/hu/jatekok/belbinteszt> (2014. 10.10.)

⁶ Nagy, Á. et al: Ifjúságügy, ISZT Alapítvány, Enigma 2001. Kiadó, Székesfehérvár, 2014.

⁷ Hobbs, P.: Projektmenedzsment, Scolar kiadó, Budapest, 2001.

Az előzőeket összegezve azt mondhatjuk, hogy a projektmenedzser az az ember, akinek a kezében összpontosul a projekt, aki átlátja az összes folyamatot és képes a megadott keretekkel a lehető leghatékonyabban gazdálkodni.⁸

EGYÜTTMŰKÖDŐK, ÉRINTETTEK, TÁMOGATÓK

Ahogy azt már a projektteammel kapcsolatban láthattuk, sok esetben egyedül nem tudjuk megvalósítani az elképzeléseinket ezért szükség van úgynevezett együttműködő partnerekre, szponzorokra. Így a projektünknek különböző érintettjei (stakeholderei) lesznek.

a) Érintettek (stakeholderek)

A projekt érintettjei azok a személyek és/vagy szervezetek, akik érdekeltek a projektben, annak megvalósulásában, vagy akik azt hiszik, hogy érdekeltek! Érintettek még, akiket a projekt megvalósítása, eredménye valamilyen módon érint, illetve azok, akik a projektet befolyásolni tudják. A stakeholderek is csoportosíthatók az elérésük szerint, így beszélhetünk külső érintettekről: partnerek, versenytársak, hivatalos szervek (önkormányzat), helyi lakosság, családtagok, külső megbízó, a projekt célcsoportja (amennyiben külső a célcsoport); és beszélhetünk belső érintettekről is: projektvezető, projekttagok, a projekt célcsoportja (amennyiben belső a célcsoport).

Egy projekt során fontos, hogy az érintettekkel tudatosan foglalkozzunk, kommunikáljunk, vonjuk be őket az egyes tevékenységekbe, hogy érezzék érintett-

ségüket. Az érintettek nagy valószínűséggel változást hoznak a projektbe, emellett kockázatot is jelenthetnek. Elképzelhető, hogy valamelyik érintettel nem számolunk, ő pedig megakadályozhatja a projekt tervezett céljának, elérni kívánt eredményének a megvalósulását. Ezért javasoljuk, hogy a projekt alatt tudatos stakeholder menedzsmentet alkalmazzunk, amelynek a célja meghatározni a projekt stakeholdereinek körét, megismerni elvárásaikat, és kezelni azokat a projekt sikere érdekében.

Stakeholder menedzsment folyamata

1. Stakeholderek elemzése

Az első lépés az érintettek beazonosítása, feltérképezése, majd a befolyásolási képességeik vizsgálata. Sorra kell vennünk a lehetséges érdekelteket, hogy mi módon kapcsolódnak a projektünkhöz (pl: célcsoportunk, döntéshozók, önkormányzat, helyi vállalkozók, művelődési ház, iskolák stb.): azaz érdekelttségük mikéntjét, projektre gyakorolt hatásuk nagyságát, a projekttel szembeni attitűdjüket (semleges, támogató, elutasító), információ igényüket (miről és mennyit szeretnének tudni). Belső érintett esetén a projektszervezetben betölteni javasolt pozíciójukat, külső érintett esetén azokat a pontokat, ahol potenciálisan szerepük lehet a projektfolyamatban. Több érintett esetén érdemes kisebb csoportokra tagolni őket valamilyen rendszer szerint (pl.: támogató vagy protokoll vendég).

2. Érintettek igényeinek felmérése

Miután meghatároztuk az érintettek körét, jól fel kell mérnünk az igényeiket, a

számukra legfontosabb elvárásaikat interjúk, workshopok, kérdőívek segítségével. (Erről bővebben a II. részben olvashattok az 50-53. oldalon)

3. Érdekek feltérképezésének további folytatása

Számolnunk kell azzal is, hogy az érintettek nem mondanak el mindent, így a ki nem mondott célokat, érdekeket is fel kell derítenünk a hatékony együttműködés érdekében. Ebben segíthetnek a különböző hírforrások, a személyes kapcsolataink és az érzelmi intelligenciánk.

4. Stakeholder menedzsment terv kidolgozása

Akcióterv felállítása szükséges az érintettek kezelésére. Minden egyes stakeholder (stakeholder csoport) esetében egyéni akciótervet érdemes kidolgozni.

A terv, és annak megvalósítása segít a kockázatok azonosításában, az érintettek projekt iránti elkötelezettségének kialakításában és fenntartásában, a pozitív légkör megteremtésében. Az akciótervet csak az illetékesek számára szabad

elérhetővé tenni, hiszen azok nagyon érzékeny információkat tartalmazhatnak.

5. A stakeholderek kezelése az egyes esetekben:

- Alacsony érdekelttség – nagy befolyásolási képesség: Tartsd őket elégedetten, de ne untasd őket!
- Alacsony érdekelttség - kis befolyásolási képesség: Figyeld, monitorozd őket! Informáld őket, ha szükséges, de ne pazarolj fölösleges energiát!
- Magas érdekelttség - nagy befolyásolási képesség: Tegyel meg minden erőfeszítést, hogy kielégítsd az igényeiket. Nem születhet olyan projektcél, megoldási javaslat, ami megbukhat az ő ellenálláson!
- Magas érdekelttség - kis befolyásolási képesség: Informáld őket!

Összességében úgy választható az érintettek sokasága, hogy egy halmaznak tekintjük a stakeholdereket, amelyen belül beszélhetünk különböző csoportokról, így szponzorokról és együttműködőkről is. Ezekről részletesebben a Kapcsolatok és együttműködések fejezetben írtunk.

⁸ http://elib.kkf.hu/edip/D_13859.pdf (2014. 09.03.)

II. A projekt életciklusai

Mint ahogy a tea főzésnek is vannak a főzést kiváltó körülményei, majd a főzésnek bizonyos fázisai, úgy a projektnek is vannak szorosan egymást követő részei, lépései. A következőkben ezekről a lépésekről írunk bővebben.

KEZDEMÉNYEZÉSI FOLYAMATOK

A kezdeményezési folyamatok során tudomásul vesszük, hogy egy projektet indítunk és elkötelezzük magunkat a projekt mellett.

A projekt kezdeményezője lehet szervezet belüli, illetve azon kívüli személy: belső kezdeményezés esetén a projektötlet kiváltó oka lehet például egy belső szervezeti változási folyamat, vagy egy külső, a szervezet környezetében (helyi szinten, országosan, nemzetközi szinten) bekövetkezett változás, igazgatási módosulás, esetleg új trend megjelenése. Külső kezdeményezés általában külső érintettektől jöhet. Ebben az esetben egy nagyon alapos megbeszélés szükséges a kezdeményezővel.

A megbeszélés során a következő kérdéseket mindenképpen tisztázni kell:

- Mi legyen a projekt végeredménye, mit szeretne konkrétan a kezdeményező?
- Mik voltak a kezdeményezőnél/megrendelőnél lezajlott folyamatok, a motiváció, amik kiváltotta a projektigényt?
- Mit tart a kezdeményező sikernek?

- Mikorra szeretné látni az eredményt?
- Ő mivel tud hozzájárulni a projekt sikeréhez?
- Milyen elvárásai vannak a projektcsapattal kapcsolatban?

A projektötletet az igény felmerülése után érdemes egy szükségletelemzési, megvalósíthatósági folyamatnak alávetni. Itt azt kell megvizsgálni, hogy a projekt tényleg szükséges-e, illetve felmérni azt, hogy milyen mértékben valósítható meg az elképzelés. A szükségletelemzés eszköze lehet egy rövid kérdőív, vagy interjú készítése a projekt kulcsszereplőivel (projektvezető, területi felelős, projektcsapat tag, érintettek egy része, projekt célcsoportjának egy tagja/ a potenciális résztvevő).

Szükséglet elemzés készítésekor az alábbi kérdéseket érdemes körbejárni:

- Tényleg szüksége van a szervezet számára a projektre? Ha igen, miért? (pl.: új tagok bevonása, jelenlegi tagok motiválása, erőforrásszerzés, tagok fejlesztése)
- Mit profitálhatnak a szervezet tagjai a projekt megvalósulása esetén?
- Mit profitálhatnak a projekt tagjai a projekt megvalósulása esetén?
- Mit profitálhatnak a külső érintettek a projekt megvalósulása esetén?
- Milyen mértékben érhetőek el a legfontosabb erőforrások a projekt időtartama: **Man** (emberek), **Machine** (gépek), **Material** (anyagok), **Money** (pénz)?

- Milyen veszteség merül fel, ha a projekt nem valósul meg?

TERVEZÉSI FOLYAMATOK

A tervezési folyamatok során kialakítjuk a projektcélok elérését biztosító, reális és végrehajtható ütem- és erőforrástervet.

A projektek magalkotói valamilyen problémahelyzetre, vagy hiányra kívánnak reagálni, vagy csupán olyan lehetőséget teremtenek, amely megelőzi, megakadályozza az esetleges probléma kialakulását. Mindez azért fontos, mert az **első kérdés** egy projekt kapcsán, hogy: **Miért van rá szükség?**

A pályázati anyaggá formált projektek az ötlettől, mint alaptól egészen hosszan felvázolt kifejtést igényelnek, amelyben be kell mutatni, azt is, hogy miért van szükség a projektre. A kérdés gyakran nyilvánvaló a szervezetek számára, ebből következően kevésbé tudják azt úgy előadni, hogy mások is megértsék. Ez nem feltétlenül jó, mivel ha nem egy létező pályázati lehetőséget használunk fel a projekt megvalósításának finanszírozására, hanem szponzort keresünk, akkor ott bizony egy tárgyalás során a kommunikáció erőteljes szempont a támogató félnek, magyarul tudni akarja, mire adja a pénzét.

A célok meghatározására, mára már számos egyszerű és jól bevált eszköz van, amelyet az ifjúsági munkában is többen kellene használni, főleg azért, hogy a bevont fiatalok kompetenciái valóban tudjanak fejlődni, és esetleges vállalkozókészségük ez által erősödjön.

Projektek célja, célrendszere

Kezdjük a cél meghatározásával, amely néha cseppet sem egyszerű. Amennyiben viszont használunk problémaelemzési technikákat, akkor segíthetünk magunkon. Az ilyen ok-okozati összefüggéseken alapuló elemzés kedvelt gyakorlat, európai ifjúsági projektek megvalósításával foglalkozó nemzetközi szemináriumokon és tréningeken is sokszor előkerül a fadiagram módszer, ahogy a régebbi Ugrodészka⁹ kiadványban is előfordul. A következőkben néhány cél-meghatározási módszert mutatunk be.

a) Probléma-fa

A probléma-fa elemzéskor, a meglévő problémát helyezzük középpontba, és az okokat keressük azaz, hogy MIÉRT áll fenn a probléma. Egy-egy oknak különféle egyéb okai lehetnek, tehát minden egyes okot tovább lehet bontani a MIÉRT kérdéssel. Addig érdemes elemezni, amíg nem jutunk a végére az ok-okozati összefüggések feltárásához.

A probléma-fa alapján megkapott végső okoknál érdemes megvizsgálni, hogy melyik a leginkább fontos és melyik járul leginkább hozzá a probléma fennállásához.

Például: a hűtőgépben tárolt élelmiszerek megromlanak, amelynek számos oka lehet:

- a. romlottan vásároltuk meg az ételt
 - b. nem zártuk be a hűtőszekrény ajtaját
 - c. nem megfelelően tároltuk az ételt
 - d. nem hűt megfelelően a hűtő
- rosszul állítottuk be a hőfokszabályozót
- elromlott a hűtő

➔ **ÚJ HŰTŐT KELL VÁSÁROLNI**
(*maga a cél*)

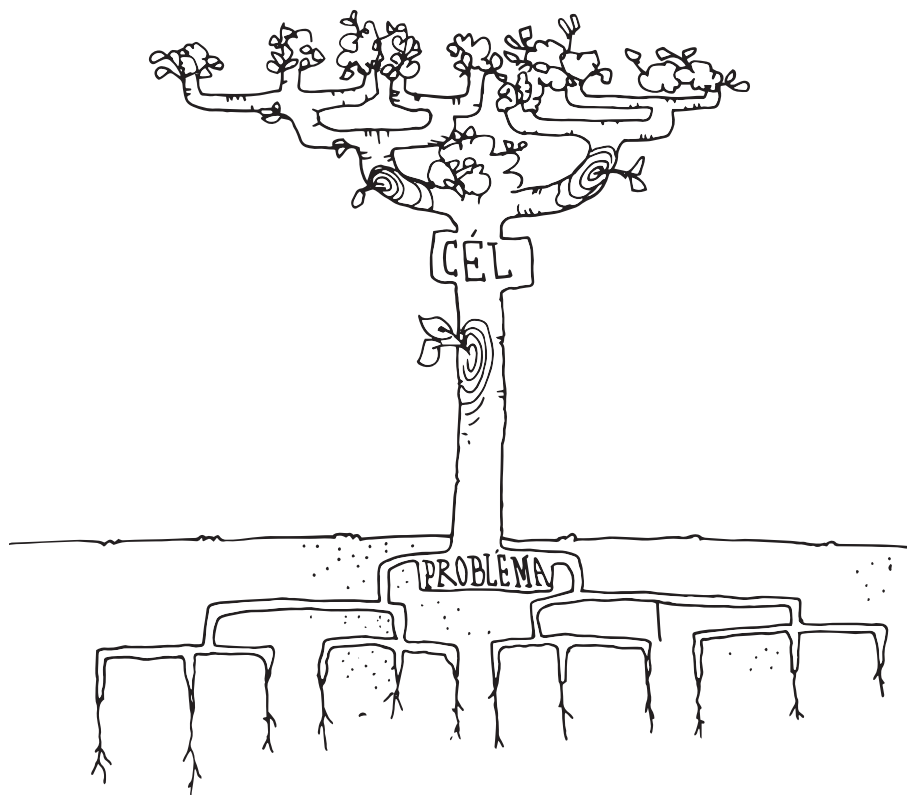
⁹ Ugrodészka 2000-2006 kiadvány, Mobilitás Európai Fejlesztési Igazgatóság, Budapest, 2006.

A példából látható, hogy nem haladtunk végig minden ok lehetséges feltárásán, mert egyszerűbb probléma volt, de érzékeltesen szemlélteti azt, hogy miképpen működik a módszer. A konklúzió, hogy új hűtőt kell vásárolni, amely valójában újabb gondot is vethet fel, de a probléma-fa elkészítésével megkönnyíthetjük projektünk megvalósítását.

b) Cél-fa

A Probléma-fával ellentétben itt a célt állítjuk a középpontba, és arra keressük a választ, hogy milyen lépések szükségesek ahhoz, hogy megvalósítsuk a kitűzött célt. Míg a probléma-fánál a MIÉRT kérdőszót használtuk arra, hogy az ok-okozati összefüggéseket feltárjuk, addig a cél-fánál inkább a HOGYAN kérdőszót alkalmazzuk, hogy feltárjuk az eszköz-cél összefüggéseket. A cél-fánál tehát eszközöket határozzunk meg. A hűtőgép elromlásának példájánál maradva: az új hűtő vásárlásához az egyik eszköz lehet a pénz összegyűjtése rövid időn belül.

A célok meghatározása során érdemes mindig valós problémákon alapuló helyzeteket figyelembe venni, és annak komolyságától függően rövid-hosszú távú célokat felállítani. Az is fontos, hogy a célok megvalósulásával várjuk a projektünk eredményeit, hatásait, amelyeket ennek mentén meg is kell tervezni.



c) SMART módszer

A célok kitűzésekor ügyeljünk rá, hogy a célok az alábbi kritériumoknak megfeleljenek (SMART kritériumok):

1. Specific – specifikus legyen

A „W” kérdésekkel tudjuk ezt a specifikusságot elérni:

- Who: Ki csinálja?
- What: Mit csinálunk?
- Where: Hol csináljuk?
- When: Mikor csináljuk?
- Which: Milyen igények, keretek vannak?
- Why: Miért csináljuk? (okok, hozadékok, célok)

2. Measurable – mérhető legyen

Fontos, hogy a cél teljesíthetőségét mérni tudjuk, illetve tudjuk, hogy hol tartunk a folyamat során és tudjuk azt is, hogy mikor érünk oda.

- Mennyi, mennyit?
- Mikor tudom, hogy ott vagyok már?

3. Agreed upon – egyetértés van róla

Egyetértés van a stakeholderek, érintettek, együttműködők között abban, hogy mi a cél.

4. Realistic – megvalósítható

Rendelkezésre áll az erőforrás, a tudás és az idő is.

5. Time-based - időgazdálkodás

Szánjunk mindenre elegendő időt, hogy a feladatok megvalósíthatóak legyenek, de ne szánjunk rá többet, mint amennyi feltétlenül szükséges.

Vagyis, legyünk reálisak és ne pazaroljunk feleslegesen, mert az a hatékonyság és a megvalósítás rovására mehet.

Feladatok meghatározása és lebontása

Ha már a célunkat sikerült konkrétan meghatározni, akkor a következő lépés, hogy összeszedjük azokat a lépéseket és tevékenységeket, amelyek elengedhetetlenek a célunk megvalósításához. Ebben az alfejezetben ezekről a feladatokról és azok lebontásáról írunk.

A projekt tervének a gerincét a feladatok struktúrája alkotja. Ezt célszerű úgy elkészíteni, hogy először meghatározzuk a projekt főbb tevékenységi területeit, majd ezeken belül határozzuk meg az elvégzendő feladatokat. Legszemléletesebben ezt is egy fastruktúrában tudjuk elkészíteni.

A fastruktúrában feltüntetünk minden munkát, feladatot, amit a projektben el kell végezni, beleértve a projektmenedzser munkáját is (magát a projektmenedzsmentet), a felelősöket, a határidőket és a szükséges eszközöket.

A fastruktúra legalsó szintjén egyszerű feladatok állnak: feltüntetjük a feladatokhoz pontosan meghatározott eredményét, a feladat felelősét (a lehetőségekhez mérten legalább egy főt), a feladat kivitelezésének költségeit, a szükséges eszközöket, illetve egy rubrikát, amit kipipálhatunk, ha az adott feladatot elvégzettnek tekintünk.

A fastruktúra egy-egy szintjén lévő elemek összessége kiadja következő szinten elvégzendő munka 100%-át.

Példa:

Egy falunap szervezésekor a főbb tevékenységi területek lehetnek: program, büfé/ételek-italok, forrás/pénzszerzés, meghirdetés.



A programon, mint főbb területen belül lehetnek sportprogramok, kulturális programok, játszóház stb. A sportprogramokat tovább bonthatjuk focira, kézilabdára, röplabdára, pingpongra.

A pingpongturizmusra szükséges egy terem, pingpongasztal, ütők, labdák, illetve a résztvevők számától függően kellene bírók.

Mindezen kellékeknek, eszközöknek, az igénybe vett szolgáltatásoknak, valamint a feladatokat ellátó személyeknek a megfelelő helyen és időben, a kellő mennyiségben és minőségben kell rendelkezésre állniuk. Egyes programokhoz – például egy falunaphoz – is szükséges előkészítő tevékenységek is, hiszen számos feladatot meghatározott idővel előbb kell el látnunk. Ilyen lehet például az előzetes meghirdetés, de ehhez természetesen már a helyszíneknek, az időpontoknak, az egyes programelemeknek (pl.: szín-

padi program) már készen kell állnia a rendezvényre.

Segítségként két táblázatot mutatunk be, amelyeknek célja, hogy elősegítse a tervezést, és mankóként szolgáljon a projekt megvalósításának folyamatában. Javasoljuk, hogy ilyen és ehhez hasonló táblázatok minden projekt megkezdése előtt készüljenek. Később ezek alkalmasak arra, hogy a projekt folyamatában meg nézzük, hogy hogyan állunk: mik azok a feladatok, amelyeket már elvégeztünk; mi az, ami hátra van; és mi az, amivel adott esetben elmaradásban vagyunk. A példában szereplő falunaphoz tartozó projekt kapcsán itt mutatunk egy lehetséges ütemtervet, amely nemcsak az adott nap programját tartalmazza, hanem részletesen kifejti az előkészítő tevékenységeket, valamint az utómunkálatok feladatait is.

HATÁRIDŐ	FELADAT	MEGJEGYZÉS
2014. január 1.	A projekt tervének részletes kidolgozása, projekt team összeállítása, feladatok felosztása	Szervezői megbeszélések tartásával
2014. január 20.	Művelődési Ház megkeresése, az időpont véglegesítése	Személyesen és hivatalos levél formájában
2014. február 28.	Színpad programok véglegesítése	Tervezett fellépők felkérése, velük egyeztetés
2014. február 28.	További programok véglegesítése	Az egyes programelemekhez szükséges feladatok ellátása (felkérések, meghívások, stb.)
2014. március 15.	Gondoskodás a rendezvény hirdetéséről	Elkészíteni/elkészíttetni a szükséges plakátokat, szórólapokat, hirdetési anyagokat, stb
2014. március 15.	Programelemenként a kellék és bevásárló listák összeállítása	
2014. április 10.	Szükséges anyagok, eszközök beszerzése	Lehet szponzoroktól kérni, bizonyos eszközöket más intézményektől kölcsönkérni, vagy vásárolni is.
2014. április 15.	Utolsó szervezői egyeztetések	
2014. április 18.	Falunap Mintafalván	A mellékelt program szerint
2014. április 30.	Köszönőlevelek kiküldése	Mindenkinek aki együttműködött, vagy segített, vagy támogató
2014. április 30.	A program pénzügyi rendezése	(Pl.: átutalásos számlák kifizetése, stb.)
2014. április 30.	A program szervezői értékelése	Amelynek részét képezheti a program folytatásának, eredményeinek fenntartásának kidolgozása is
2014. május 30.	Beszámoló készítése	A finanszírozó által, vagy vele közösen meghatározott formátumban, határidőben (pl.: pályázati beszámoló)

Szintén a falunap példájánál maradván most lássunk egy olyan programtervet, amely kifejezetten a rendezvény, az adott nap programját hivatott bemutatni, a teljesség igénye nélkül.

HELYSZÍN IDŐPONT	FELADAT	FELELŐS	KÖZREMŰKÖDŐK	ESZKÖZÖK/KELLÉKEK
8:00 Művelődési Ház	Szervezői érkezés a helyszínre	A program fő felelőse	A szervezői csapat tagjai	
8:00 Művelődési Ház, színpad	Színpadi program előkészítése	Színpadi program felelősei	A színpadi programban közreműködők	-hangosítás -fellépőknek ásványvíz, ajándék -bemondáshoz „szövegkönyv” -stb.
8:00 Művelődési Ház konyha	Büfé előkészítése	Büfé felelősei	A büfé üzemeltetésében közreműködők	-italok -ételek alapanyagai -szalvéta -műanyag porhár -váltópénz, nyugtatómb -stb.
10:00 Színpad	Megnyitó	Színpadi program felelősei	A színpadi programban közreműködők	-megnyitót tartó személy fogadása -felkonferáló személye és szövege, stb.
11:00 Ping-pong terem	Ping-pong verseny	A verseny felelőse	-bíró -segítő személyek	-ping-pong asztal -ping-pong labda és ütők -pontozó tábla -ásványvíz -nevezési lapok -stb.
18:00 Színpad	Záró koncert	Színpadi program felelősei	A színpadi programban közreműködők	-hangosítás -a zenekarral előzetesen egyeztetett kellékek
18:30 Művelődési Ház	A rendezvény vége, pakolás	Az egyes programelemek felelősei	Segítő személyek, a szervezők	Már az előkészítő megbeszélések, alkalmával egyeztetjük, hogy a rendezvény befejezése után közvetlenül milyen feladataink vannak.

Mindkét táblázat használata kapcsán fontos kiemelni, hogy ezek csupán mintát, ötletet adnak. Javasoljuk, hogy ezeket mindenki a saját maga, a saját csoportja számára használható formában és tartalommal készítse el. Mindkét esetben törölhetünk és adhatunk hozzá oszlopokat, hiszen lehet, hogy egy adott projekt-nél többségében például a kellékek oszlop nem tartalmaz sok és fontos információt, viszont adott esetben a módszereknek, a céloknak vagy a célcsoportnak nagyobb jelentősége van. Arra is ismerünk példát, hogy nagyobb helyi rendezvények esetében a program felelőse/felelősei egyénre szabott táblázatot készítenek az egyes szervező személyeknek, akiknek az egyéni táblázati így csak a rájuk vonatkozó információkat tartalmazzák, hogy mikor, hol és milyen feladatokat kell ellátniuk.

Erőforrások tervezése

a) Időtervezés

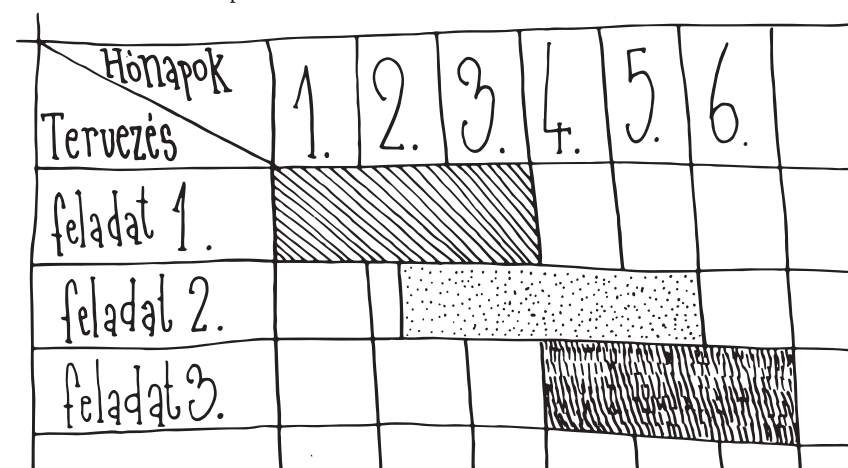
Az időtervezés a feladatlistából/struktúrából indul ki, azon alapszik. Minden

egy feladatnak meg kell határozni az időtartamát, majd az egyes feladatokat és azok becsült időtartamát feltüntetve, egymáshoz rendezve megkapjuk a projekt időtervét.

Ezeknek a szemléltetése legegyszerűbben egy Gantt diagramon történhet.

A diagram készítése közben találkozunk olyan esetekkel, amikor az egyik feladatot csak akkor tudjuk elkezdni, ha a másikat már befejeztük; vagy több feladatot egyszerre kell elkezdenünk, a befejezésük viszont különböző lesz; illetve több feladattal egyszerre kell végezni, de a feladatok különböző időtartama miatt különböző időpontokban kell nekiállni azoknak.

Az időtervet a projekt meghatározott mérföldköveire kell építeni. A mérföldkövek általában projekt termékek elkészítéséhez, döntési pontokhoz, előfeltételek teljesüléséhez, vagy éppen szakaszzársókhoz kapcsolódnak. A mérföldkövek elengedhetetlenek a projekt haladásának nyomon követéséhez. A mérföldkövekre nem tervezünk időtartamot.



Gantt diagram

Ha látjuk, hogy az időtervhez képest csúszik a projekt, az újratervezéskor a következő lehetőségeket kell figyelembe vennünk:

- Meglévő erőforrások intenzívebb használata: egy erőforrást ne csak a projekt egy feladatkörére használjuk – pl.: ha van egy kisbuszunk, ne csak a résztvevőket szállítsuk rajta, hanem vegyük igénybe nagyobb bevásárlásra, nagyobb eszközök szállítására is. Ilyen esetben fontos, hogy az elérhető erőforrásokról mindenki tudjon.
- Új erőforrások bevonása: (a fenti példánál maradva) ha nem elég egy kisbusz, akkor lehetőség szerint béreljünk még egyet, esetleg vonjunk be egy személyautót a feladatok ellátására.
- Feladatok párhuzamosítása: Nézzük meg, hogy melyek azok a feladatok, amelyek nem függenek egymástól, nincs erőforrás- és személyi átfedés, és melyek azok, amelyeket egy időben el tudunk végezni.
- Függés típusok átgondolása: a fent említett esetek kapcsán nézzük meg, hogy ha úgy terveztünk több tevékenységet, hogy azokat egymásutánban szeretnénk elvégezni, mennyire indokolt ezeknek láncban való elvégzése, lehetséges-e a párhuzamosítás.

Ütemezés kialakítása

Ha megvan az időtervünk, akkor ehhez képest meg tudjuk határozni a projekt ütemezését. Az időtervben meghatároztuk az egyes feladatok időtartamát, az ütemezés során pedig ezt az időtervet konkrét időpontokhoz, naptári napokhoz kötjük. Ezek során a következő

szempontokból kell újra áttekintenünk az időtervet:

- Mennyire reálisak az egyes szakaszok időráfordításai? Vannak-e torzulások?
- Vannak-e korábban problémának bizonyult tevékenységek a tervben (pl. egy korábbi projekt során elcsúsztunk-e egy hasonló tevékenységen? Reális-e ezek időbecslése?
- Vannak-e teljesen ismeretlen tevékenységek? Reális-e ezek időbecslése?
- Vannak-e mérföldkövek?
- Van-e mindennek bemenete és kimenete (eleje és vége)?
- Tartalmaz-e időbeli tartalékot a terv?
- Mennyire számoltunk a szervezők ráfordítható erőforrásaival, idejével (pl.: érettségi időszak, nyári-, téli szünet)?
- Vannak-e olyan esetek, amikor két tevékenység egy időben ugyanazt az erőforrást akarja használni?
- A terv tartalmaz-e véleményezési, elfogadási, felülvizsgálati időket? Reálisak-e ezek?

b) Pénzügyi tervezés



Azt, hogy pontosan mennyibe került egy projekt, valószínűleg csak a zárás során látjuk. A tervezés folyamatában azonban mindenképpen ismernünk kell a projekt költségeinek a nagyságrendjét, ezekkel terveznünk kell.

Ahogy elkezdődik a megvalósítási szakasz, a költségek általában egyre intenzívebben és egyre nagyobb összegben merülnek fel. A folyamatos ellenőrző megbeszéléseken mindenképpen nézzük meg, hogy hogyan állunk a projekt költségvetésével. Az indítás fázisában csak egy nagyságrendi becsléssel fogunk rendelkezni a projekt költségeit illetően, de mivel a projekt folyamatosan alakul, a költségek is folyamatosan változni fognak. Általában egy projekt során újabb, nem várt, nem tervezett költségek merülhetnek fel, ezért már a tervezéskor kiemelt figyelmet kell fordítani arra, hogy minden felmerülő költséggel előre és a megfelelő mértékben tervezzünk, mivel később már nem biztos, hogy lesz lehetőségünk a projekt költségeinek növelésére.

Pénzügyi tervezési megközelítések:

- Korábbi projektek alapján történő becslés alapján vagy bizonyos feltételek mentén vagy feltételezések segítségével is tervezhetünk. E módszer alapján történő tervezés gyors, de nem feltétlenül pontos. A projekt végén általában -10% és +25%-os eltérést eredményezhet a megvalósult költségvetés a módszer segítségével felállított tervhez képest.
- A feladatstruktúra alapján készítjük el a pénzügyi tervet. Ez a legpontosabb, de ennek elkészítése veszi igénybe a legtöbb időt. A projekt végén általában -5% és +10%-os eltérést eredményezhet a megvalósult költségvetés a módszer segítségével felállított tervhez képest.

Az elmúlt évek gyakorlatának megfelelően felvázolunk egy lehetséges módszert a költségvetés elkészítésének módjára,

amellyel ötletet, tippet kívánunk adni, elsősorban azoknak, akik első ízben készítenek költségvetést.

Elsődleges és legfontosabb, hogy csakis kész projekttervhez tudunk költségvetést készíteni, hiszen ahhoz, hogy meghatározzuk az egyes szükséges eszközök vagy szolgáltatások árát, tudunk kell, hogy mikor és milyen feladatokat végzünk el, mikor és milyen jellegű rendezvények valósulnak meg a projekt során, s ezek milyen hosszúak lesznek, hol kerülnek megvalósításra, hány résztvevőre és milyen programmal, módszertannal dolgozunk.

A projektterv megléte után tudjuk átgondolni az alábbi kérdéseket, tételesen:

- Van-e szükségünk utazási költségre? Ha igen, mely tevékenységek kapcsán? Ezek hány főt érintenek és mekkora összegben?
- Van-e szükségünk szállásra és étkezésre? Ha igen, akkor mely napokon, hány főre és milyen jellegű étkezést tervezünk? (Ha volt szállás is, akkor a reggeli ára benne van-e a szállásdíjban?)
- Van-e szükségünk terembérletre?
- Van-e szükségünk hirdetési és reklám költségre, ha igen, akkor mire (szórólap, rádióhirdetés, plakátnyomatás) van szükségünk és milyen mennyiségben?
- Hogyan gondoskodunk az eredmények terjesztéséről? Ezekhez mekkora összeg kell, a tervezett példányszám függvényében. (Lesz-e például kiadvány, DVD, CD, fotó összeállítás vagy más kézzel fogható „dokumentum”, ami bemutatja az eredményeinket?)
- Hogyan, kivel és mennyit kommunikálunk a projekt alatt? (Telefonon, e-mailben?, netalántán internet szolgáltatást kell vennünk, vagy még használjuk a

faxot? Nemzetközi program esetében különösen fontos a kérdés!)

- Milyen anyagokra és eszközökre van szükségünk? Kell-e fogadnunk a résztvevőket (regisztráció, mappa, toll, póló stb.)? Akarunk-e ajándékot adni a szervezőknek vagy közreműködőknek? A leírt programhoz milyen speciális eszközök kellenek? (Pl.: ping-pong versenyhez labda és ütő, de egy tréninghez illik tréningkelléket is tervezni)

- Mekkora összegben merülnek majd fel olyan költségek, amelyeket nem tudunk közvetlenül a projekthez kapcsolni, de a megvalósítás kapcsán mégis felmerül (pl.: bankköltségek, az adminisztráció díja, az ehhez használt irodaszerek költsége, vagy a könyvelő szolgáltatási díja).

Miután meghatároztuk, hogy mire és milyen mennyiségben van szükségünk, már csak annyi a korántsem egyszerű dolgunk, hogy meghatározzuk az egyes eszközök és/vagy szolgáltatások egységárát és a megfelelő sorokat összesorozzuk. A tervezéshez javasoljuk, hogy a fent említett módszereket együttesen használjuk. Azaz, ha egyes szolgáltatások árát konkrétan tudjuk (mert például az adott szálláshelyre rendszeresen visszajárunk, jó kapcsolat került kialakításra), akkor tervezzünk azzal. A legtöbb esetben javasoljuk, hogy a korábbi tapasztalatainkat vessük össze a jövőre tervezett elképzeléseinkkel (pl.: az előző projektben mennyibe került a szállás, az milyen szolgáltatásokat tartalmazott, és ehhez képest most mire lesz szükségünk, valamint gondoljuk át, hogy a két szolgáltatás igénybevétele között mennyi idő telik el). Ha az egységárakban bizonytalanok

vagyunk, ne habozzunk, és ne sajnáljuk az időt arra, hogy utánajárjunk. Bátran kérjünk előzetes árajánlatokat, tájékozódjunk akár személyesen, akár telefonon. (Ez különösen hasznos akkor, ha olyan szolgáltatást vagy olyan helyszínt kívánunk igénybe venni, ami számunkra ismeretlen.) Amennyiben egy adott projektet hosszú távra tervezünk, vagy tudjuk, hogy a vége már több mint egy évvel később is lehet a költségvetés tervezéséhez képest, akkor minden esetben számoljunk az árak növekedésével. Tehát arányosan próbáljunk meg hozzáadni a költségekhez néhány százalékot, amennyiben erre lehetőségünk van. Ez azért is lehet hasznos, mert az egyes termékek és szolgáltatások árai nem azonos mértékben változnak, így könnyen előfordulhat, hogy egyes költségvetési soron a szükségesnél több, míg másik soron kevesebb pénz állhat rendelkezésre. Ezek a situációk lehetőséget adhatnak a módosításra, korrigálásra, így az egyes sorokon megfelelőlegessé váló összegeket átcsoportosíthatjuk oda, ahol nagyobb szükség van rá. Ne feledjük, hogy nemcsak a projektterv és a feladatok tekintetében, de a költségvetésre nézve is különösen igaz az, hogy minél alaposabb és részletesebb az előkészítés, annál könnyebb és egyszerűbb a megvalósítás, és annál kevesebb az esélye nem várt körülmény, helyzet bekövetkezésének.

Javasoljuk, hogy első körben saját magunknak készítsünk egy táblázatot a fentiek alapos átgondolása után. Amennyiben pályázathoz vagy támogatóhoz beküldésre kerül a költségtervünk, úgy könnyen előfordul, hogy sablont adnak

meg a költségvetéshez. Ilyenkor mindig használjuk a közreadott útmutatót, hogy az egyes tételeket a táblázatok megfelelő sorába írjuk be. Ne felejtjük el a tételek indoklását sem, hiszen számunkra egyértelmű, hogy az adott költségekre miért van szükségünk, de mások, főleg források feletti döntéshozók számára már korántsem ilyen egyértelmű ez. Az indoklásban



részletezzük az adott tételeket, hiszen ha több rendezvényünk van és többször felmerül ugyanaz a tétel, nehéz lesz követni, hogy miért ennyi az annyi. Pl.: Étkezési költség a tábor során 6 napon keresztül lesz szükségünk, amely tartalmazza a napi háromszori étkezést, amelyből minimum az ebéd meleg étkezés. Az étkezés egységára 2.500 Ft/fő/nap, azaz a tábor 6 napjára, 20 fő számára összesen: 300.000 Ft (Indoklásban így: 2.500 Ft x 6 nap x 20 Fő = 300.000 Ft).

VÉGREHAJTÁSI FOLYAMATOK

A végrehajtási folyamatok során a projektben résztvevő erőforrásokat koordináljuk és menedzseljük annak érdekében, hogy a projekt a tervek szerint kerüljön lebonyolításra.

Szervezés – előkészítő folyamatok

A végrehajtási folyamatok is több lépésből állnak. Az első, és talán a legfontosabb lépcső az előkészítés folyamata.

Ezen szakaszban kezdődik meg a terveknek - az ütemtervünk alapján történő - végrehajtása, a projektünk lebonyolításának előkészítése, mégpedig az előre meghatározott időkeretekkel és feladatokkal. Ezekhez a folyamatokhoz kapcsolva kötjük meg a szerződéseket, igényeljük az engedélyeket, írjuk alá a megállapodásokat, amelyek a projektünk megvalósításához szükségesek. Ilyenek pl.: a támogatási szerződés, támogatókkal kötött megállapodások, a közterület használatba vételének engedélye stb.

Vagyis, ebben a szakaszban dől el, hogy meg tudjuk-e valósítani a projektünket, vagy sem. A szervezés folyamatai közben mindig ügyelünk arra, hogy ellenőrizzük az eseményeket: ütemterv felülvizsgálata. A folyamatos nyomon követésre azért van szükség, hogy elkerüljük az esetleges problémákat, helyesen gazdálkodjunk az ütemterv szerint meghatározott időkeretekkel és minden feladat elkészüljön; vagy időben tudjunk módosításokat végrehajtani, ha szükséges.

Akció – projekt lebonyolítása

Ebben a szakaszban történik a projekt tényleges beindítása és megvalósítása. Itt kerül sor adott esetben a rendezvényre, itt születik meg az elkészíteni vágyott anyag. Ez a szakasz a projekt legintenzívebb fázisa és itt - gyakorlatilag - alig van mód korrekcióra.¹⁰

Vagyis, ez az a lépcsőfok, amiért min-

¹⁰ Nagy, Á. et al: Ifjúságügy, ISZT Alapítvány, Enigma 2001. Kiadó, Székesfehérvár, 2014.

denki dolgozott, amit mindenki annyira várt. A sok befektetett energia és erőforrások végeredménye.

Zárás

Mint minden eseményt, úgy egy projektet is zárni kell. Ez a folyamat kétféle ágazik: egyik fele a megvalósult program utáni közvetlen zárás, a másik része pedig az egész projekt folyamat lezárása.

A végrehajtási folyamatok kapcsán most a megvalósult program utáni zárásról beszélhetünk.

Minden programelemet közvetlenül követ egy záró folyamat, ahol elbúcsúzunk a résztvevőktől, vagy éppen át vesszük a kész anyagot. Ezen szakaszban szimbolikusan zárjuk a projektünket, hiszen az „oroszlán része” lezárult, megvalósult, kész van.

Vagyis, a sikerünk ünneplésével még várunk egy kicsit, de már örülhetünk, hogy az elképzelésünk valósággá vált.

PROJEKTTZÁRÓ FOLYAMATOK

A projektünk megvalósítását követően számos eredmény, kérdés, élmény és néhanélű ötlet körvonalazódik, bontakozik ki a megvalósítók körében. A projekt lényeges eleme a zárás, amely során nem csupán adminisztratív teendőink vannak.

Gondoljunk bele abba, hogy hosszadalmas, nehéz folyamat végén elkészül a házi készítésű torta, amit alaposan megterveztünk, de nem adjuk oda senkinek, a látványban és örömben csak magunk osztozunk. Az eredményt másoknak megmutatva, átadva sok visszajelzést,

buzdítást, dicséretet és akár tanácsot is kaphatunk a jövőre nézve. A projekt zárásának egyik legfontosabb oka és célja, hogy lehetőség nyíljon az eredmények bemutatásán túl, a szereplőkkel történő értékelésre, jövőbeli újabb együttműködések kialakítására, illetve, hogy eljuttassuk, megismertessük a projekt sikerét másokkal is.

Az eredmények közlésének számos módja van: a támogatók számára (jelen esetben pályázatkezelők) az egyik legfontosabb, hogy a projektbe befektetett forrás milyen módon térül meg illetve, hogy mit tesz a pályázó a projekt eredményeinek terjesztése (disszeminálása) és a láthatóságának növelése érdekében. Ez igaz a szponzori szerződésekre is, bár ott sokszor szerződésben rögzítik, hogy milyen indikátorok mentén és mit kell tennünk a láthatóság növelése érdekében, számos esetben kevesebb lehetőségünk van mindezek önálló meghatározására.

Egy pályázat útján támogatott projekt zárásánál a Támogatási szerződés az egyik legfontosabb irányadó: abban részletezik, hogy milyen dolgok szükségesek a majdani beszámoló elkészítéséhez, de



ezek segíthetnek minket a záró riportok elkészítésében is.

Projektzárás elemei

a) Disszeminációs terv

A disszemináció nem a legszebb kifejezés, legegyszerűbben az eredmények terjesztését jelenti. A projekt tervezése során sosem elegendő elég időt szánni tervezésre, de már a legelején számos dolgot el kell dönteni annak kapcsán, hogy amikor majd a projekt befejeződik, milyen tevékenységeket fogunk elvégezni. Az is



fontos, hogy a projektnek eredményei a kezdeti szakaszban is keletkezhetnek, így a disszeminációnak érdemes folyamatosnak lennie, azonban a projekt egyes szakaszaiban kevésbé hangsúlyos, viszont a dokumentációk a beszámoló elkészítését mindenképp könnyebbé és gyorsabbá teszik.

Arra, hogy milyen módon kívánjuk az eredményeket bemutatni, terjesztetni, készíthetünk egy disszeminációs tervet. Az előzőekben leírtak alapján már bizto-

san egyértelmű, hogy az előre elkészített tervek szinte minden esetben nagy segítséget nyújtanak a megvalósítás során a projektcsapat számára, hiszen egyszerűbb forgatókönyvek segítségével dolgozni, mert így kisebb a hibalehetőség (nem gondoltunk rá, elfelejtettük). A tervben rögzíthetjük a disszemináció, terjesztés eszközeit, módszereit, célcsoportjait az adott projektszakaszokhoz rendelve.

Tipp: a célcsoport meghatározása több szempontból is igen lényeges. Nem mindegy, hogy egy eredményt a fiatalok vagy a döntéshozók felé milyen módon közlünk, juttatunk el!

Különböle disszeminációs technikák:

- projektpólo készítése a résztvevő fiataloknak,
- projektbemutató konferencia,
- önálló honlap a projektről,
- a projekt eredményeit bemutató kisfilm, ppt, prezi, kiadvány készítése.

b) Pénzügyi zárás

A pénzügyi zárás során a projektben eredetileg a támogató által elfogadott költségvetés szerint dolgozunk: az általuk meghatározott módon készítjük el a számlaösszesítőket és a projektünk végleges költségvetését, hiszen így tudjuk a leghatékonyabban elkerülni az utólagos módosításokat és hiánypótlásokat.

A projektünk egész alatt érdemes folyamatosan figyelni a költségek alakulására, hogy naprakész információink legyenek az anyagi erőforrásainkról, illetve, hogy időben tudjunk esetleges módosításokat, költségátcsoportosításokat végrehajtani.

Tipp: a projekt alatt folyamatosan gyűjtjük a számlákat vagy külön mappába

vagy írjuk rá a keletkezett számlákra a projektünk azonosítóját, így a pénzügyi beszámoló elkészítését hatékonyabbá és gyorsabbá, pontosabbá tudjuk tenni.

c) Szakmai beszámoló

Korábban már írtunk róla, hogy a megvalósítani kívánt projektünk egy problémára kínál megoldást, ezt pedig valamilyen tudatosan megtervezett szakmai program által érhetjük el. A projekt végén érdemes újra elővenni az eredeti elképzeléseinket, a célkitűzéseket, a vélt hatásokat és összevetni a projekt megvalósítását követő állapotokkal.

A szakmai beszámolóban nemcsak a tervezett és megvalósult eredmények közötti esetleges eltéréseket dokumentáljuk, hanem a szakmai programunk megvalósulását is.

A projekt zárásával kapcsolatosan néhány javaslat:

- ha voltak együttműködő partnereink, érdemes őket meghívni a záró eseményre (ha van ilyen), illetve köszönőlevelet küldeni számukra, amelyben röviden az eredményekről is tájékoztatjuk őket,
- érdemes a lehető legszélesebb körben megosztani és elérhetővé tenni a projekt során elért eredményeinket, hiszen sosem tudhatni, hogy kiket érdekelhetnek, érinthetnek az eredményeink,
- a későbbi projektjeink során hasznos felhasználni a korábbi projektjeink tapasztalatait és eredményeit, amely nemcsak az egyéni és szervezeti tanulási folyamatunkat segíti, hanem esetlegesen egy pályázat megírásakor is hivatkozhatunk rá, amely - ha megfelelően kerül kifejtésre - előnyt is jelenthet.

d) Projekt értékelése

Az értékelés nemcsak a záró folyamatok kiemelt része, hanem a teljes projektciklusban nagyon fontos szerepet tölt be. Egy tudatosan felépített folyamatnak kell lennie mind az egyének és mind a szervezet szempontjából, hiszen a projekt minden egyes mozzanatáról különböző visszajelzéseket kaphatunk különböző csatornákon keresztül (köszönő levél, kritika, feltöltött fotók az interneten, sok-sok mosolygós arc az eseményünkön).

Most vegyük sorra, hogy kikkel és miként, hogyan kell értékelni.

Értékelés az érintettekkel

Fontos, hogy ha lehetőség adódik, kérjünk mindig valamilyen visszajelzést az érintettektől. Programelemeket követően személyesen lehet az egész résztvevő csoporttal értékelni, és kitérni a program sikerességére, és persze a hiányosságokra. Használhatunk értékelő kérdőíveket, amelyeket érdemes lényegre törően megfogalmazni, ezek online változatát is ajánljuk, főként egy hosszabb programot követően, mert értékeléssel kapcsolatos dokumentumokat is bekérhetnek a támogatók.

A programon résztvevőktől kapott visszajelzésekből, vagy az egyéb bevont személyekkel való értékelésből számos hasznos visszajelzést kaphatunk, amelyek gyakran meglepetéssel hatnak a nem kívülről álló szemzőkből értékelő szervezőkre, a projektcsapat tagjaira. A felőlük érkező véleményekben gyakran szembesülhetünk azokkal a javaslatokkal, amelyek esetlegesen a jövőbeni új projektek ese-

tén a „Miben kellene változtatni?” kérdés megválaszolásában is segít minket.

Értékelés a projektcsapattal

A projektcsapattal történő értékelés egészen más szempögből közelíti meg a projektet, a folyamatot. A projektcsapat értékelései egyben a megoldási alternatívák mőhelyei is: parázsviták, érintettek visszajelzéseinek megvitatása, módosítások kidolgozása és azok végrehajtása a projekt alatt.

A projektcsapat értékelésekor a pénz felhasználásának hatékonysága, a szakmai program megvalósulása, időkeret, a munka minősége, a kommunikáció mind-mind olyan terület, amelyet át kell beszélni, és az esetleges hiányosságokat pótolni szükséges. Az ilyen értékelések akkor igazán könnyűek, ha a projektcsapat tagjai számára a felelősségi és feladatkörök tisztázottak voltak a projektidőszak alatt, így a projektmenedzser hatékony időfelhasználással tudja koordinálni az értékelő találkozókat és a végző projektértékelést is.

Értékelés a projektgazda szervezettel

Sok esetben a projektcsapat tagjai egyben kötődnek a szervezethez, aki a projektért szakmailag és pénzügyileg is felelősséget vállalt. Ha a megvalósításért felelős csapat teljesen, vagy nagyszámban eltér, úgy a szervezettel közösen is kell értékelni, hiszen számukra egyáltalán nem mindegy, hogy a vállalt kötelezettségeiket valóban tudják-e teljesíteni. Ez az értékelés sokkal inkább objektív, az eredeti terveket és elképzeléseket veti össze az aktuális állapottal. A kölcsönös együttműködés és bizalom alapján a szervezet elsősorban a

projektcsapat tapasztalataira és az objektív tényekre (résztvevők létszáma, kérdőívek kiértékelt eredményei és tanúságai stb.) támaszkodhat, vele közösen eszközölhetünk módosításokat. Fontos, hogy a szervezetet mindig tartsuk naprakészen friss információkkal és a megvalósulással kapcsolatos hírekkel.

Rövid és hosszútávú hatások, utánkövetés és fenntarthatóság

A projekt által rövid- és hosszútávon megtérülő hatásokról beszélhetünk.

Rövidtávon olyan hatásai lehetnek a projektnek, amelyek közvetlenül a megvalósulásához kötődnek, ilyen például a résztvevők fejlődése, de az is hogy megfelelő külső kommunikáció mellett hírvérést kap a projektünk, amely során nő a valószínűsége, hogy az emberek meg akarják ismerni azt.

A hosszú távú hatása attól függ, hogy milyen problémára milyen megoldást adunk, milyen célcsoporttal kívánjuk azt megvalósítani, és hogy hogyan kivitelezük.

Egy projekt eredményeinek lehet olyan utánkövetése, amelyet érdemes figyelemmel követni: egy képzési anyag kifejlesztésénél például különösen fontos, hogy a folyamatos használat során a tapasztalatokat és észrevételeket összegezzük, és ha szükséges, módosítsunk azok függvényében a képzési anyagot.

Az utánkövetésre és fenntarthatóságra már a projekt tervezési fázisában érdemes gondolni: jó, ha már kész utánkövetési terveink is vannak. Viszont a fenntarthatóság nem csak tőlünk – a projektmenedzsertől, a projektcsapat tagjaitól – függ,

hanem azoktól is, akik valamilyen módon érintetteké váltak a folyamat során: elköteleződnek vagy sem az eredmények terjesztésében, a megszerzett tudás továbbadásában vagy sem.

Ünneplés

Általában mit is ünneplünk? Sikereket, évfordulókat, születésnapokat, eredményeket.

A projektünk eredményeit, sikereit, önmagunkat is meg kell ünnepelnünk, amely így méltó és végső lépése lehet a projekt nemcsak adminisztratív, hanem emocionális lezárásának is.

Ünneplést kihagyni esetleges kudarc esetén sem érdemes, hiszen a kudarc megéléséig is el kellett jutnunk valahogy, és sok esetben bizony sokan nem jutnak el a rossz megéléséig, mert előbb feladják vagy nem vesznek tudomást róla. Ilyenkor a szervezetben a hangulat talán nem annyira emelkedett, de mégis lezárható és nem leszgett fejjel kezdhetünk újabb projekttervezésbe. Sőt, azt sem szabad elfelejtenünk, hogy egy-egy kudarc a le-

hetőségek végtelen tárházát nyitják meg előttünk a jövőbeli tervezést tekintve.

KÖVETÉSI ÉS ELLENŐRZÉSI - MONITORING FOLYAMATOK

A monitoring (ellenőrzés) azt jelenti, hogy „szabályos időközönként ellenőrziünk valamit, feljegyzést készítünk valamiről, vagy nyomon követünk valamit.”¹¹

A projekt megvalósulása során - akár egy-egy akció során is - érdemes a monitoring tevékenységet alkalmazni, amely során összehasonlítjuk a terv-tény adatokat, elemezzük őket és szükség esetén beavatkozunk a projekt folyamatokba annak érdekében, hogy a projekt elérje a célját. A végrehajtás lépései során ez a tevékenység folyamatos, ha az eredeti tervhez viszonyítva eltérést veszünk észre, módosításokat kell alkalmaznunk az eredeti elképzelésekhez képest.

A monitoring folyamata is több tényezőtől tevődik össze, amelyek mindegyike meghatározó egy projekt lebonyolításának folyamatában¹²

1. Ellenőrzési pontok beiktatása a projektbe:

Az ellenőrzési folyamatokat is tervezni kell, előre meg kell tudnunk határozni úgynevezett mérföldköveteket. Ezek a pontok azért nagyon fontosak, mert egy-egy nagyobb léptékű haladás után fel tudjuk mérni a projektünk hatását, állapotát.

2. Legyen egy monitoring csapat!

Egyedül nem tudjuk értékelni és ellenőrizni a folyamatokat, mert nem tudunk kívülállóként tekinteni a projektünkre. Kell egy csapat, akik úgymond külsős szemlélők és objektíven tudnak dönteni, nem befolyásolják érzelmeik, az elköteleződésük a cél iránt. De az elle-

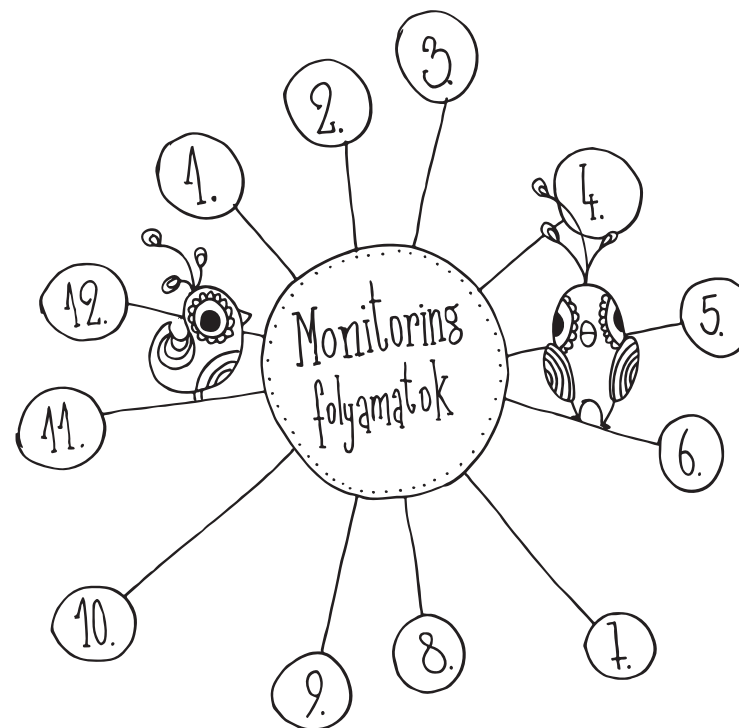
nőzésbe mindenképpen be kell vonnunk a projektcsapat tagjait is, hiszen ők azok, akik közvetlenül találkoznak az esetleges problémákkal.

3. Kövessük nyomon az eredményeket!

Ne sajnáljuk az időt, hogy leírjuk és összegezzük az eredményeinket, az adott ellenőrző pontig elért eredményeket, valamint ne felejtjük el megkérdezni az emberek véleményét se a projektről.

4. Diverzifikáljuk¹³ az információforrásokat!

Kérjünk meg más személyeket is, hogy mondják el véleményüket a projektünkről, mindenképpen kérdezzük meg a résztvevőket, a felhasználókat. Ezzel a



¹¹ American Heritage Dictionary, <http://ahdictionary.com/> (2014.11.04.)

¹² Projektmenedzsment T-kit No.3, Mobilitás Képzési és Kutatási Igazgatóság, Budapest, 2004.

¹³ Diverzifikál: többféle tevékenységet folytat, szerteágaztat.

szerteágazóbb információ-gyűjtéssel nem csak objektívebb képet kapunk a projektünkről, hanem bevonjuk az embereket a folyamatokba és motiváltabbá, elkötelezettebbé tesszük őket a projekt céljainak elérése iránt.

5. *Vonjuk be a kollégákat a célok és eljárások meghatározásába!*

Minden feladat a maga nemében speciális, bízunk azokat a leghozzáértőbb személyekkel.

6. *Maradjunk reálisak!*

Ha terveink nem illeszkednek a valósághoz, akkor ne várjuk el a valóságtól, hogy igazodjon a terveinkhez. Változtassunk! Maradjunk reálisak és ne féljünk megváltoztatni egy-egy lépést, hogy kivitelezhető legyen az elképzelésünk.

7. *Csak azt változtassuk meg, amit meg kell!*

Ne féljünk a változástól, de ne is essünk túlzásokba, mert a sok változás motiváció csökkenést idéz elő.

8. *Keressük az okokat és az összefüggéseket!*
Próbáljuk meg kitalálni, mi okozhatta a változást: mit terveztünk rosszul, kell-e másik eszköz, másik módszer? Ha ezeket a válaszokat összeszedjük, akkor könnyebb a javítás, a korrekció.

9. *A kudarccal normális!*

Teljesen normális dolog, hogy időbe telik, amíg a dolgok elindulnak és működni kezdenek. Ne essünk kétségbe, hogy egyből nem sikerül, változtassunk ott, ahol szükséges és próbáljuk meg ismét.

10. *Nyújtsunk elismerést és motiváljunk!*

A követési folyamatok és monitoring nem csak a hibák és a problémák kereséséről szól, hanem arra is hivatott, hogy felmérjük a haladást, lássuk a már elért eredményeket. Az eredményeink láttatásával fenntarthatjuk a munkatársak motivációját és a változtatásra való érzékenységet.

11. *Fontosak az emberi kapcsolatok!*

A projektünk haladása alatt nem csak a projekt által generált eredmények számítanak, hanem az emberi kapcsolatok és azok kibontakozása is nagy siker.

12. *Cselekedjünk időben!*

A követési és monitoring folyamatok arra szolgálnak, hogy időben észrevegyük a hibákat és azokat időben kezelni is tudjuk. Fontos, hogy a mérőföldköveink jól legyenek elhelyezve, legyen időnk az esetleges átdolgozásra.

III. Kockázat- és válságmenedzsment

Mivel sajnos a projekt élete nem csupa szépség és ábránd, ahogy azt hinnénk, így szükség van olyan módszerekre, amelyek segítenek leküzdeni az elénk kerülő akadályokat, nem várt problémákat. Ebben az alfejezetben ezekről a segítő módszerekről adunk bővebb tájékoztatást.

KOCKÁZATMENEDZSMENT

„A kockázat olyan bizonytalan esemény vagy körülményfeltétel, amely ha bekövetkezik, akkor pozitív vagy negatív hatást gyakorol a projekt céljaira (időtartamra, költségekre, minőségre stb.), megvalósulásuk valószínűségére.”¹⁴

Bármennyire is alaposak, precízek és körültekintőek vagyunk, minden projekt tartalmaz kockázati elemeket, amelyekkel számolni kell már a projekt tervezése közben, előtt, folyamatában is. Amikor tervezzük, szükséges megvizsgálnunk az egyes kockázati tényezőket (pénzügyi kockázat, jogi kockázat, belső kockázat, külső – előre nem látható - kockázat, ügyfélkockázat, módszerváltást követő kockázat) és azokra válasz reakciókat, úgynevezett kockázatkezelési válaszokat kidolgozni, hogy ha szükséges, a probléma gyorsan és könnyedén kezelhető legyen. Erre a kezelhetőségre hivatott a Kockázatmenedzsment, amelynek a legfőbb feladata, hogy azonosítsa, elemezze, kövesse a kritikus tényezőket és szükség esetén a megfelelő alternatív megoldással kezelje a felmerült problémát.

Folyamata:

Elkészítjük a projektünk ütemtervét, majd felülvizsgáljuk azt és megkeressük a „gyenge láncszemeket” (pl.: anyagi erőforrások, résztvevők). Ha ezek azonosítása megtörtént, akkor felállítjuk a különböző, de már azonosított kockázati tényezők kockázatbontási-struktúráját, amely tartalmazza a lehetséges kockázatok és azok hatását a projektre. Ezeket a felvázolt lehetőségeket figyelve megelőzhetjük az azonosított problémákat, illetve azonnali megoldást adhatunk rájuk.

VÁLSÁGMENEDZSMENT

Ám a projektek során nem csak az előre látható és előre kiszámítható kockázatokkal kell számolni, figyelembe kell vennünk azt is, hogy előre nem látható kockázatok is felléphetnek, melyeket ugyanúgy és nagyjából ugyanolyan gyorsan kell kezelni a projekt-életciklusban, mint az előre láthatóakat. Ezen fellépő problémák kezelésére alkalmazzuk a válságmenedzsmentet.

A „Válságmenedzsment 8 parancsolata”¹⁵

1. *Gondolkodjunk és döntsünk hideg fejjel!*
A válságok mindig azokra zúdítják a legnagyobb lelki terhet, akiknek a jó döntést meg kell találniuk, és meg is kell hozniuk. Ebben a helyzetben az érzelmeket kontrollálni képes logikus gondolkodás, a gyorsaság, a jó rangsorolás és a határozottság kritikus kompetenciák. Nem szabad érzelmileg bevonódni a helyzetbe.

¹⁴ Nagy, Á et al: Ifjúságügy, ISZT Alapítvány, Enigma 2001. Kiadó, Székesfehérvár, 2014.

¹⁵ <http://www.hrportal.hu/c/a-valsagmenedzsment-tizparancsolata-20081124.html> (2014. 10 02.)

Az empátia, mások helyzetének megértése, és általában az érzelmi intelligencia szerepe fontos, de tűzoltás esetén fontosabb a gyors és határozott döntéshozatal. Az eddigi általában demokratikus, konszenzusra épülő döntéshozatalt fel kell, hogy váltsa egy gyors, határozott, autokratikusabb stílus.

Láttatok már meetingelő tűzoltókat a lángoló ház körül, vagy brainstormingot kezdeményező hajóskapitányt viharban? Nem? Talán nem véletlenül.

2. Állítsunk fel válságstábot!

A válságmenedzsment nem a magányos



hős harca. Bár a döntéseket egy embernek kell végleg meghozni az előzőekben már ismertetett feltételek mentén (mindenki egyetért a szerep és hatáskörökben), de jó, ha van egy csapat, aki előkészíti azokat, elemezve a helyzetet, támpontokat adva a döntésekhez. Alakítsunk válság-

stábot, amely hatékony módszerekkel (rövid workshopokon és megbeszéléseken) dolgozza ki a szükséges lépéseket. Ne csak az egyes feladatkörök vezetői/felelősei vegyenek részt ebben, hanem vonjunk be más, kulcsfontosságú szakértő csapattagokat is. A válság team tagjainak kiválasztásakor nem csak a szakmai hozzáértés és specializáció az egyetlen szempont. Fontos a csoport együttes döntésképesége, és személyiségjegyeit tekintve „sokszínűsége” is, mert más és más erősségükkel járulhatnak hozzá a javaslatokhoz, a lehető legjobb megoldás megtalálásához.

Négy fontos személyiségjegynek kell megjelennie a csapatban:

- eredményorientáltság, lényeglátás, gyors döntéshozatal
- analitikus gondolkodás, rendszerek kialakítása, határidők betartása
- a kreativitás, a másként látás képessége, humor, jókedv nehéz helyzetben is
- érzékenység a munkatársak felé, a mentális tényezők figyelembe vétele

3. Cselekedjünk gyorsan, és kommunikáljunk, kommunikáljunk, kommunikáljunk!

Cselekedjünk gyorsan, és profi kommunikációval csökkentsük a belső bizonytalanságot! A válsághangulat egyértelműen teljesítménycsökkenéssel jár, csökken a lojalitás, a projekt érdek elé kerül a saját érdek. Ebben a helyzetben a legnagyobb hiba a hallgatás, a kivárás és a bezárt irodaajtó. A menedzsment előre egyeztesse, hogy ki és mit mondhat. Fontos, hogy ugyanazt halljuk az egyes vezetőktől. A legcélravezetőbb, ha a menedzsmentből vagy a vál-

ságkezelő csapatból csak az kommunikál, akit erre kijelöltek, de nem biztos, hogy az elsőszámú vezetőt kell kijelölni erre a feladatra. Fontos a válsággal kapcsolatos ún. szűk nyilatkozattételi jogkör is. Tájékoztassunk a helyzetről mindenkit őszintén! (Ha lehet, több csatornán, többször.)

4. Mutassunk biztató jövőképet!

Az őszinte és gyors kommunikáció mellett reálisan, de alapvetően optimista szemlélettel kell leírunk a válság kezelés tervét és jövőképét. Erőt és határozottságot kell mutatni ebben a helyzetben is: mondjuk el, hogy tudjuk a megoldást, és tudjuk, hogy mi vezet ki a projektünket ebből a válságból. Ezt mutassuk be közérthetően. Hasznos, ha képesek vagyunk mondanivalónkat úgy megfogalmazni, hogy kézzelfoghatóan, vizuálisan is ábrázoljuk, miként kerülünk ki nyerteszen a jelen helyzetből. Hiszen ne feledjük - sőt hangsúlyozzuk - minden válság egyben lehetőség is az előrelépésre.

5. Figyeljünk a lemaradókra!

Érdekes jelensége a válságműködésnek, a felgyorsuló egész szervezetet érintő döntéshozatalnak, hogy tempókülönbség alakulhat ki a vezetők és munkatársaik között. Lépéskényszer van, a vezető fejében már összeállt a terv, hogy merre is haladunk. Csak éppen senki nem érti, hogy mi a logikája a döntéseknek, mert a napi tűzoltásban elmaradt a magyarázat, a részletes tájékoztatás. Mint fiatakori matematikaórák tanári levezetéseikor, ő már a negyedik lépésnél tart, míg az osztály az első sem érti.

Csak látszólag ellentmondás, de a gyors és „megmondó” típusú vezetői stílus nem

azt jelenti, hogy a vezetőtársak vakon parancsokat hajtanak végre. A felelősség egyértelműen a projektmenedzseré, a lemaradóknak viszont jelezniük kell, ha nem képesek követni az eseményeket. Figyeljünk oda arra, hogy aki lemarad, az sok esetben ki is marad (a változások elkötelezett támogatásából is)!

6. Adjunk reményt, hozzunk pozitív intézkedéseket is!

Törvényszerűek a kilábalást, fennmaradást célzó költségmegtakarító intézkedések. A problémákat és következményeket minden szereplőnek vállalnia kell. Ebben a vezetésnek példát kell mutatnia. Pl.: költségcsökkentések ott is, ahol már így is a minimummal gazdálkodnak, költségátcsoportosítások, erőforrások újraszervezése mellett jelenjen meg a csapat érdekeit szolgáló tevékenység is: közös projektcsapat ebéd vagy csak egy újramotiváló szándékú találkozó.

7. Mérjük fel a hatásokat!

A túlélésért folytatott küzdelemben fájdalmas sebeket okozunk. A szervezet egésze sérül, fontos motivátorok tűnnek el, különböző munkatársi csoportok eltérő módon élik meg és élik át ezt az időszakot. Ilyenkor jól jön a tisztánlátás. Több olyan szervezeti hangulat- és elkötelezettség-felmérés létezik, amely jól és pontosan megmutatja, hogy mi a munkatársak legnagyobb problémája, hol és miben a legbizonytalanabbak, mi sérült az intézkedések hatására leginkább. A kérdőívek alapján kapott kép nehéz időszakokban még értékesebb, mint máskor, a szűkös erőforrások célzottabb felhasználást segítik.

8. Figyeljünk önmagunkra!

Létezik egy érdekes kifejezés a túlterheltségre: „Még meghalni sincs időm!” Hát, ha valakire, akkor ez különösen igaz egy projektmenedzserre krízis idején.

A bizonyítási kényszer és a fokozott erőfeszítés azonban elindít egy negatív folyamatot, amelynek a lépései a következők:

- Még inkább elhanyagoljuk saját fizikai igényeinket (kevés alvás, rendszertelen étkezés).
- Elhagyunk fontos szokásokat (rendszeres sport, idő kultúrára vagy barátokra).
- Az értékrendünk gyökeresen átalakul (a család elveszíti fontosságát).
- Tagadjuk a problémákat önmagunk előtt is.
- Visszahúzódóbbak leszünk, romlanak az emberi kapcsolataink (sértünk-sértenek).
- Nem tudunk örülni a sikereinknek sem.
- Egyre erőteljesebben megjelenik a belső üresség érzése.
- Eluralkodik rajtunk a depresszió, az általános kimerültség.
- Félünk, borúlátóak vagyunk, kiútta-

lannak látjuk a magánéletünk dolgait is.

- Feladjuk, pedig már fellendülésben vagyunk, már észre sem vesszük, hogy kijutottunk a kátyúból.

A fent felsoroltak egyenes utat mutatnak a kiégéshez, de mindez megállítható, megfordítható. Csak emlékezni kell rá: a folyamatos, hosszú távú működéshez az akkumulátorokat mindig újra kell tölteni. Kell egy társ az ilyen helyzetekre: a külső szemével látó coach lehet a megoldás. Egy coach segítségével a projektmenedzserek és felelősök ki nem használt és lappangó erőforrásaikat tudják mozgósítani, mentálisan megerősödnek, képesek lesznek nézőpontot váltani. Gyakorló coachokat kérdezve a fentiek hogyanjáról elmondják, hogy a rendszeres találkozók a coach-csal megállítják a rohanó menedzsert egy-egy órára és segítenek neki külső nézőpontból megvizsgálni mindazt, amit éppen tesz egy közösen megállapított szempontrendszer szerint. A coaching eredményei az így nyert tanulságok vagy éppen megerősítések lesznek, amire pedig sosem volt akkora szükség, mint ezekben az időkben.

ÖSSZEGZÉS

A fejezet zárogondolataként térjünk vissza egy kicsit a projektmenedzsment folyamatához, amelynek pár sajátos jellemzőit írjuk le, hogy ezen plusz információk megosztásával is segítsük a gördülékenyebb és hatékonyabb projekt tervek és folyamatok kidolgozását.

Ilyen sajátos jegy a fokozatosság: minden lépés és elem egy meghatározott, előre végig gondolt logikai lánc alapján következik szép egymásutániségben. Mindent lépésről lépésre valósítunk meg, nem szabad egy elemet sem kihagyni, amit előre már meghatároztuk, hogy az előre meghatározott struktúra a lehető legkevesebb módosításokkal tudjon megvalósulni. Hiszen azt ne feledjük, hogy a projektmenedzsment alapja, hogy egy projekt nem teljesen úgy fog megvalósulni, ahogy azt elterveztük a kezdetek kezdetén.

Ilyen jegy még az ismétlődés, vissza-visszatérés: vagyis, a projektéletciklusunk

alatt folyamatosan ellenőrizni kell a terveinket és az aktuális állapotok viszonyát, ha szükséges, akkor egy-egy pontot többször is megvizsgálni, adott esetben visszalépni egyet a folyamatlépcsőn, hogy a cél megvalósítható maradjon.

De ilyen sajátos jellemző a ciklikusság is. Ami azt jelenti, hogy a projekt minden szakaszában tervezünk, végrehajtunk, ellenőrzünk, csak ezeket a folyamatokat esetenként fejben végezzük, vagyis nem írjuk le, ám jelen van a projekt több szakaszában is.

A projektmenedzsment fejezet tartalmi alapjait elsősorban Vereczkei Brigitta Projektmenedzsment tréning oktatási segédlete alapján készítettük el, aki Project Management Professional, Program Management Professional, képesítéssel rendelkezik, amely a Project Management Institute hivatalos projektmenedzseri szintjeinek felel meg.

IV. rész

Utánpótlás-nevelés

Bálint Andrea

Gulyás Barnabás

Sándor Enikő

I. Mi fán terem az utánpótlás-nevelés?



Az utánpótlás-nevelés, véleményünk szerint, az a tudatosan felépített folyamat, amelyben az ifjúsági szervezetek megtervezik és felkészítik az utánuk következő generációkat szervezetük működésének fenntartásának, eszméiknek és értékeiknek további életben tartásának céljából. A tudatos utánpótlás-nevelés hatékonyabbá és fenntarthatóbbá teszi a szervezet működését, hiánya akár egy-egy szervezet megszűnését is jelentheti. Felhívjuk a figyelmet arra, hogy a nem tudatos utánpótlás-nevelés számos gyakorlatát alkalmazzák a szervezetek: képzések, települési rendezvények szervezése, nemzeti/nemzetközi tapasztalatcseréken való részvétel, más településekkel közö-

sen kialakított programok, stb. Azonban a tudatos tervezés hiánya, a programok gyakoriságának csökkenése sok esetben okozhatja az utánpótlás (fiatalabb generációk) eltűnését is.

Az utánpótlás-nevelés tudatos tervezéséhez szervezeti szinten az alábbi kérdéseket érdemes tisztáznunk:

- Hogyan képzeljük el a szervezet jövőjét?
- Milyen elvárásaink vannak az utánunk következő generáció felé?
- Mit és hogyan szeretnénk átadni a következő generációnak?
- Mi meddig és milyen részben szeretnénk részt venni a szervezet életében?

BEVONÓDÁS, ELÉRÉS

Az utánpótlás-nevelés során elérésről és bevonásról beszélhetünk, amely könnyen összemosható egymással. Ebben a fejezetben elérés alatt a fiatalokkal való első kapcsolatteremtést értjük, amely során információval látjuk el őt a szervezetünkről. Bevonás során pedig vagy az elérés hatására vagy saját motivációja miatt bekapcsolódni kívánó fiatal tevételes cselekményét értjük, ahol valaki megismerheti, majd megtalálhatja saját helyét a szervezetben.

Az utánpótlás-nevelés folyamatának kezdő lépéseként érdemes az alábbi kérdésekre szervezeti szinten válaszolni:

Kik vagyunk mi? Milyen lehetőségek vannak egy fiatal számára? Miért jó, ha

A következőkben az utánpótlás-nevelés lényegéről és alkalmazható módszereiről szeretnénk általános képet felvázolni, hiszen ez az ifjúsági szervezetek fenntarthatóságát is megalapozza.

Ha belegondolunk, mennyire fontos a nagy süteményes könyvének anyáról-lányára szálló öröklése azért, hogy megőrizzük az értékeket és a hagyományokat, akkor valami ehhez hasonló „átörökítő” funkcióról beszélhetünk az utánpótlás-nevelés kapcsán is. Azok, akik ma ifjúsági szervezetekben tagok és vezetők valamelyest és valameddig saját „gyermeküknek” tekinthetik szervezetüket. Mint olyan, annak felnevelése közös célunk, ahogyan az is, hogy folyamatosan legyenek, akik szeretnék ebből a nevelésből kivenni részüket, és fenntartani a jövőben akkor is, amikor mi ezt már nem tehetjük meg.

A korábbi részeknél is törekedtünk arra, hogy széles látókörben vizsgáljuk meg

az aktuális témát. Tapasztalataink alapján ez korántsem egyszerű, hiszen kevés forrásanyag és jó példa van a szervezetek előtt, így előttünk is. Ám célravezetőnek tartottuk, hogy tisztázzuk miért fontos az utánpótlás-nevelés, és miként érzük el, majd vonjuk be a fiatalokat a szervezetbe. Ennek megerősítésére rögzíteni szándékoztuk volna, azokat a fontos gondolatokat, amelyeket a fiatalok bevonása kapcsán érdemes lehet átgondolni, hogy célunkat elérhessük.

Azonban felhívjuk az Olvasó figyelmét, hogy, amit leírunk, tapasztalatból tesszük, a felhasználhatóságának fokmérője a helyi szintű alkalmazhatóság, amely csak a gyakorlati megvalósítás során derül ki. Az általunk felvázolt elveknek és módszereknek megfontolása és majdani alkalmazása nagyfokú odafigyelést és időbefektetést igényelnek, továbbá elszántságot egy tudatos szervezeti tervezés iránt.

csatlakozik? Mit adhatunk neki? Mit adhatnak ők hozzá?

A fiatalok elérése, bevonhatóságuk időbelisége

Az, hogy az utánpótlás-nevelést mikor és hogyan kezdjük el, valamint az, hogy milyen hosszú a folyamat, függ az adott szervezettől (felépítés, tagok száma, célok, tevékenységek stb.) és az azt övező körülményektől (célcsoport, kapcsolatok, forráslehetőségek stb.) is függ. A szervezetek az utánpótlás-nevelés kapcsán megkülönböztethetők aszerint, hogy mikor aktuális náluk e tevékenység, azaz van-e valamilyen rendező elv (például: választás) alapján ciklikussága a tagok cserélődésének. Ahol a tagság nem csak egy adott időszakra, hanem határozatlan időre szól, mint például a legtöbb egyesület esetében, ott véleményünk szerint a szervezet tagjai összességének egyéni és csoportos szándékai alapján érdemes meghatározni azt, hogy mikor és hogyan kezdjük el az utánpótlás-neveléssel kapcsolatos tevékenységeiket.

Egyes szervezetek, megbízatással rendelkező testületek esetében, (pl.: a gyermek- és ifjúsági önkormányzatoknál) az utánpótlás-nevelés időbelisége nagyban függ az adott szervezet választási ciklusától. E formánál a megválasztott vagy delegált képviselők, tisztségviselők mandátuma adott időre szól és a szervezethez való csatlakozás a mandátumok lejártá előtt nem lehetséges, vagy csak speciális esetekben, például lemondás esetén. Ilyenkor az elérés a választás előtti időszakban, illetve a mandátumok lejártá előtt sokkal intenzívebb kell, hogy legyen, annak érdekében, hogy az addig a szervezet-

tel még nem vagy kevésbé érintett fiatal érdeklődését is felkeltse. Persze ez nem jelenti azt, hogy az utánpótlás-nevelés ne lenne örök kérdés és egy folyamatos feladat.

A fiatalok elérése során törekedjünk arra, hogy élményt is szerezhessenek. Ez alatt azt értjük, amikor a fiatalnak lehetősége van közvetlenül a szervezet tagjaitól a program, képzés, találkozás ideje alatt vagy akár szóróanyag hatására tudakozódni a szervezetről. A fiatalok érdeklődési körébe tartozó rendezvényen történő személyes találkozás az elérés egyik leghatásosabb eszköze, így ilyenkor célszerű a szervezetet népszerűsítő standdal, kiadvánnyal vagy szóróanyaggal készülni a helyszínen. A leghatékonyabb élményszerzés ezen felül, amikor már egy programba is bevonjuk a fiatalot, akár csak résztvevőként. Továbbá a szervezetek élményt szerezhetnek a fiataloknak akkor is, ha önkéntes segítőnek kérik fel őket, amellyel így új fiatalokat is elérnek.

AZ UTÁNPÓTLÁS - NEVELÉS LEHETSÉGES GÁTJAI

Létfontosságú az utánpótlás-nevelés azoknál - a fiatalokból álló - szervezeteknél, amelyeknél a tagok valamilyen szisztéma alapján rendszeresen és nagymértékben cserélődnek. A szervezeti célokhoz és körülményekhez illeszkedő folyamat elmaradása pedig nehézségeket, legrosszabb esetben a szervezet megszűnését eredményezheti. Az utánpótlás nevelésének azonban gátjai is akadhatnak, amelyek éppúgy jöhetnek a szervezeten belülről, mint azon kívülről. Külső ok lehet például az, ha nincsenek a környe-

zetünkben olyan személyek, akik bevonhatóak lennének, például azért, mert kis lélekszámú településen kevés fiatal él, vagy azért, mert szervezetünk iránt nehéz az érdeklődést felkeltetni, mert csak egy speciális kör tartozik az érintettjei közé. Szervezeten belüli ok lehet például, ha a szervezet nem fektet erre a tevékenységre elég időt és energiát, ha egyáltalán nem végez utánpótlás-nevelést, vagy nem jól teszi azt. Rosszabb esetben az is megtörténhet, hogy a szervezet egyes tagjai az újak bevonását elutasítják vagy ellehetetlenítik, így ha sikerül is fiatalokat bevonni, érzékelhető lesz számukra a légkörben, hogy nem mindenki várta őket tárt karokkal. Amennyiben ez rövid időn belül nem változik meg, elképzelhető, hogy nem tudjuk őket megtartani szervezetünkben. Ez esetben új érdeklődő tagok nem érkeznek, vagy ha érkeznek is, gyorsan távoznak.

Amikor a szervezet korábbi tagjai, vagy a tagok egy része valami oknál fogva viszonylag „tömegesen” távoznak, úgy mond mindent visznek is magukkal. Viszik a szervezeti tudást, a kialakított kapcsolatokat, a bejáratott szokásokat és könnyen lehet, hogy nem marad elegendő erőforrás a szervezetben ahhoz, hogy mindezen új hiányokat pótolja, képes legyen az újonnan érkezőknek tovább adni. Egy, az újonnan bevont fiatalokra erősebb negatív hatást gyakoroló szituáció lehet például, ha egy ifjúsági szervezet új tagjai nem, vagy nem megfelelően közelítenek egy feladat, vagy egy partner felé, azért, mert nem kaptak megfelelő információt, ismereteket arról, hogy hogyan működtessek a szervezetet. Amennyiben mindezek a külső személyek, szervezetek

felé is nagymértékben láthatóvá válik, az nagyban ronthatja a szervezet megítélését.

A FIATALOK BEILLESZKEDÉSE A SZERVEZETBE

Szervezetenként eltérő lehet, hogy formálisan hogyan **csatlakozik** egy fiatal a szervezethez. A legtöbb civil szervezetnél belépési nyilatkozat kitöltésével és aláírásával lehetséges a csatlakozás, amelynek elfogadásáról sokszor az elnökség vagy más vezető tisztségviselő (-csoport) dönt. Az általunk klasszikus értelemben vett gyermek- és ifjúsági önkormányzat képviselői demokratikus választás útján szereznek mandátumot, azaz válnak képviselővé (taggá), meghatározott (legtöbbször két éves) időtartamra. Olyan szervezetek is vannak, ahol a tagsági viszony valamilyen feltételhez kötött, és nem a csatlakozni kívánó fiatal és/vagy a szervezet vezetősége határoz erről. (Ilyenek például az oktatási intézményekben figyelhetőek meg, ahol minden tanuló jogviszonnyal rendelkező gyermek és fiatal tagja az iskolai diákönkormányzatnak.)

Miután elértük és bevontuk azokat a fiatalokat, akiket szervezetünkbe be kívántunk vonni, és ők kifejezték csatlakozási szándékuk, utána kezdetünk el dolgozni azon, hogy ők minél hamarabb beilleszkedjenek tagjaink közé és aktív résztvevői legyenek szervezetünk mindennapi életének. A folyamat szempontjából lényeges kérdés, és ezzel szervezetünknek előre terveznie kell, hogy milyen is valójában a mi szervezetünk, ahová immár új fiatalokat vontunk be. Milyen belső

szabályaink, szokásaink vannak? Mi az, amit minden tagtól elvárunk? Hogyan épül fel a belső struktúránk és ebben ki-nek milyen szerepe van? Milyen szerepe lesz (ha lesz) az újonnan érkező fiatalnak? Hogyan kommunikálunk csoportunkon belül, és hogyan a kívülállók felé? Kitől mit és hogyan várunk el?

Ilyen, és ehhez hasonló kérdések felforrólását még folytathatnánk, de a lényeg, hogy gondoljuk át azt, hogy a szervezet működését, tevékenységét érintően milyen írott és íratlan szabályaink, megállapodásaink vannak, majd ezekről a maga idejében tájékoztassuk az érintett fiatalokat. Legyünk tudatában annak, - különösen, ha hosszabb múltra tekint vissza szervezetünk - hogy a már kialakult szokásaink, hagyományaink, és az, ahogyan csoportként működünk egy hosszabb folyamat eredménye, ezért senkitől se várjuk el, hogy már a kezdetek kezdetén ugyanúgy viselkedjen, vélekedjen stb., mint ahogy azt mi már közösen tesszük. Számos közös élményre, emlékre és tapasztalatra tehetünk már szert korábban együtt, ami láthatatlan kötelék a szervezet korábbi tagjai között, azonban ez az új tagokra még nem igaz. Éppen emiatt szükség van újabb élményekre, újabb eseményekre, amelyekbe már a fiatalok is bekapcsolódnak, így az ő szervezet iránti elköteleződésük is nő, de az ismerkedésre is remek alkalmat teremt. Fokozatosan avassuk be őket „történelmünkbe”, de ne akarjunk mindent egyszerre „lenyomni a torkukon”. Arra ügyeljünk, hogy tagként minden olyan folyamatba vonjuk be őket, amelybe az összes többi tagot is bevonjuk, tehát ne tegyünk külön-

séget a tagok között csupán aszerint, hogy ki mikor csatlakozott. Figyeljünk az érthetőségre is, azaz arra, hogy olyan információkat közvetítsünk feléjük, ami számukra érthető, azaz a korábbi események, tapasztalatok említésekor néhány mondatban ismertessük velük, hogy miről van szó. Ez egyrészt segíti azt, hogy valóban értsék azt, ami a szervezetben történik, másrészt ezzel érezhetik azt is, hogy a szervezet már meglévő tagjainak, vezetőinek fontos a személyük, törődnek velük.

Nagyon fontos kérdés, hogy az elért fiatalokat milyen mértékben, mibe és milyen formában kívánjuk ténylegesen bevonni. Mit szeretnénk elérni ezzel a folyamattal? Azt, hogy amikor egyszerű feladatokban segítségre van szükségünk, akkor legyen kihez fordulni, vagy akár azt, hogy legyen, aki valamely idő eltelte után átveszi szervezetünk vezetését és gondoskodik a folyamatos fenntartásáról?

A két véglet között természetesen számos út létezik, de mindenképp előre határozzuk meg azt, hogy mit kívánunk elérni. Egyszerűbb feladatokra önkéntest találni lehet, hogy sokkal könnyebb, de épp az egyszerűség miatt nem biztos, hogy egy-egy fiatal sokáig a szervezetünkben, vagy amellet tudunk tartani. Ebben az esetben lehet, hogy nem is tagokra van szükségünk, sokkal inkább eseti jelleggel segítők. (Szerencsés lehet, amennyiben először egyszerűbb feladatokba vonjuk be a fiatalokat, majd fokozatosan egyre több és bonyolultabb tevékenységbe.) Kérdéses az is, hogy mibe, „milyen szinten” vonjuk be az egyes fiatalokat? Vannak-e a részvételének korlátai, amit a szervezet

támaszt? Részt vesz-e a tevékenységek minden egyes szakaszában a tervezéstől a megvalósításon át egészen a lezárásig? Van-e, és ha igen, milyen kérdésekben van döntési joga? Kikérjük-e, és ha igen, mikor és hogyan a véleményét az egyes felmerülő kérdésekben? Ha kikértük, figyelembe vesszük-e?

A feladat és felelősség megosztása az egyik olyan lehetőség, amely során a fiatalok a saját bőrükön érezhetik azt, hogy milyen, ha megbízuk (bevonás) őket valamilyen feladattal. Az ezzel járó felelősség terhet is jelenthet számukra, amit a teljesítés során sajátjukként élnek meg. A feladatmegosztás történhet választás vagy megbízás útján is. A fiatal magának is választhat feladatot, ekkor érdemes tisztázni annak megvalósításával kapcsolatos kereteit, valamint hogy biztosan érti-e mindenki, hogy mi a feladat. A megbízás egyszerű, mert ideális esetben olyan feladattal bízva meg a vezető a többi tagot, amelyet ideálisnak tart számukra, amelyek elvégzése sikert jelenthet számukra. Ennél személyesebb élményt nem igazán tudunk generálni, még akkor sem, ha a teljesítés során akadályokba ütközik a fiatal. Bízunk meg a fiatalat, de ne hagyjuk magára, amennyiben segítségre van szüksége, álljunk rendelkezésre. Ebben az esetben jó, ha fokozottan odafigyelünk az értékelésre, amely során át lehet beszélni a feladattal kapcsolatos minden személyes élményt, érzést. Fontos, ám cseppet sem könnyű olyan légkör kialakítása a szervezeten belül, amely támogatja a tagokat, főleg a bevont fiatalokat; ahol nem érzik kellemetlennek, ha egy-egy feladattal elakadnak, vagy más nehézségbe ü-

köznek és tudják, hogy bátran kérhetnek segítséget.

Azt gondoljuk, hogy e folyamathoz is, mint minden más, a szervezetet érintő folyamathoz, szükséges tudatosság, hogy felkészüljünk a feladatokra, annak érdekében, hogy ezek ne véletlenszerűen, hanem a terveink szerint menjenek végbe. Elérni sem mindig könnyű a fiatalokat, de a megtartásuk nagyobb kihívást is jelenthet. Készüljünk fel rájuk! Vegyük figyelembe igényeiket, szükségleteiket és motivációikat, hogy miért is szeretnének ők csatlakozni hozzánk. Ha már sikerült felkeltenünk az érdeklődésüket, akkor ezt tartsuk is meg. Vonjuk be őket a közös tervezésekbe, adjunk teret és lehetőséget ötleteik és kreativitásuk kibontakoztatására, de igyekezzünk ezeket mindig a megfelelő mederben tartani. Legyenek részesei a megvalósításnak, vállalhassanak különböző feladatokat, aminek végrehajtásában segítsük (mentoráljuk) őket. Értékeljünk közösen, adjunk számukra építő jellegű visszajelzéseket, hogy tapasztalataikat le tudják szűrni és ezeket új ismereteikkel együtt rendszerezni, majd felhasználni tudják.

EGYÉNI TANULÁSI FOLYAMAT

Nem mindegy, hogy miként segítjük elő a csoport tagjainak tanulási folyamatát, ahogyan az sem, hogy ebben mekkora szerepet szánunk magának az egyénnek, mivel az egyén bevonása szempontjából, érdemes tisztában lennünk azzal, hogy ekkor lényegében a fiatalok egyfajta tanulási folyamaton mennek keresztül. Valójában az egész attól is függ, milyen tanulási helyzetről beszélünk. Sokkal

markánsabban meghatározható a segítség folyamata egy adott projekt esetében (pl.: ifjúsági cserén), mint egy gyermek- és ifjúsági önkormányzati képviselő új mandátumának megkezdésekor. Az is kérdésessé válik ezt követően, hogy kinek a feladata és egyáltalában mekkora tekintetben feladata segíteni a tanulási folyamatot az érintett egyénen kívül másnak. Rövid áttekintésünk során - többek között gyakorlati tippek bemutatásával - térünk ki átfogóan a segítségi formákra, illetve főként egy hosszabb élettartamú csoportmunkára fókuszálunk.

Életünk során egy nagy ívű tanulási folyamaton haladunk keresztül. Ahogy öregszünk, számos új megoldandó feladattal szembesülünk, valamint - akár kihívások útján - más és más tapasztalatokkal gazdagodunk. Sokszor észreveszünk, hogy új dolgot látunk, új dolgot tanulunk. Gondoljunk az egyik legegyszerűbb dologra, ha egy új dolgot próbálunk ki. Ha még valaki sosem evezett, de csónakázni indul a barátaival, abban a helyzetben akár evezősként, akár utas-ként is új dolgot tanulhat.

Amikor csatlakozunk egy csoporthoz vagy közösséghez, legyen az öntevékeny csoport, vagy új munkahely, iskola, általában kijelölünk magunknak célokat, amelyeket szeretnénk elérni. Ilyen lehet, például azt elhatározni, hogy szeretnénk megmenteni minden békát a tóhoz vezető út 5 km-es körzetében, vagy pedig jól teljesíteni és rövid időn belül előléptetést kapni. Mindkettő ugyanúgy a saját tanulási folyamatunk elérendő célja.

Azt mindenképpen érdemes alaposabban megnézni, hogy az elérendő célunk, amelyet kitűzünk magunk elé, milyen messze

van a jelen állapotától, azaz hol állunk a célhoz vezető úton. Ez egy jó kiindulópont lehet arra, hogy felmérjük, milyen dolgokban kell még fejlődnünk, melyek azok a területek, amelyeket erősíteniünk kell, vagy ahol esetleg segítségre szorulunk (pl.: nyelvtanulás). Távolról sem ennyire könnyű mindez sajnos. Ha valaki jelentkezik egy ifjúsági cserére, amelynek a témája a hatékony vízfelhasználás és az ezzel kapcsolatos környezetvédelmi szempontok megismerése, vélhetően azért tette, mert a téma iránt érdeklődik és van valamilyen célja vele. Nézzünk egy tanulási cél meghatározást egy példán keresztül:

Aron az előbb említett ifjúsági cserén kíván részt venni. Általánosan elmondható róla, hogy képpen van azzal, hogy milyen dolgokra érdemes figyelnie a hatékony vízfelhasználás kapcsán, azonban még keveset tud ezekről. Középiskolás, és a későbbiekben egyetemen vízgazdálkodási mérnök szakon



kíván továbbtanulni. A projekt kapcsán az alábbi tanulási célt vázolta fel magának: képesnek lenni idegen nyelven is megérteni a környezetvédelemmel kapcsolatos szak kifejezéseket, problémákat, valamint azok körülményeit. Áron egyelőre alapszinten beszél angolul, tudása leginkább az alapvető társalgásokhoz elegendő. A kilencnapos csere során a foglalkozások e céljai elérésében segíthetik, főként akkor, ha a fakultatív nyelvi műhelyen is részt kíván venni, habár ez némileg csökkenti a szabadidejét.

A példaként felhozott ifjúsági csere projekt kapcsán egészen könnyen lehatárolható, hogy mi segítheti Áront céljainak elérésében, ám az is érezhető belőle, hogy ez egy egyszerűbben meghatározható, inkább rövidtávú cél volt, amelyben a projekt során nagyon sokat fejlődhet. Nézzünk meg egy olyan példát, amely esetlegesen közelebb áll a könyv olvasóhoz is:

Lilla újonnan megválasztott gyermek- és ifjúsági önkormányzati képviselőként szeretne a kommunikáció területén fejlődni, hogy ki merjen állni emberek elé és ne legyen lámpaláza. Ezen túlmenően célja, hogy mások előtt magabiztosabb legyen. Lilla esete Áronétól eltérő, hiszen egy nagyobb ívű, hosszabb távon elérhető célokat jelölt ki magának.

Tételezzük fel, hogy a választást követő első csapatépítő hétvégén mindenki megosztja a másikkal, hogy mi az, amiben szeretne fejlődni. Azt követően, hogy Lilla megosztotta történetét; a többieknek és a felnőtt segítőknek érdemes lesz őt a mandátuma során olyan feladatokba felkérni, vagy javasolni neki a részvételt, amelyek során találkoz-



hat a számára kihívást jelentő és fejlődést igénylő helyzetekkel. A felnőtt segítő afféle „örangyala” ezeknek a tanulási céloknak, ahogy egy ifjúsági cserén a vezető, vagy a coach szerepet betöltő személy a felelős. Ő vagy akár más a csoportban az erre hivatott ember, aki esetlegesen emlékeztetheti Lillát céljai elérésének érdekében, (pl. „tanulópajtás”).

A példákban említettünk lehetséges szereplőket és módszerekre is utaltunk. Az egyén tanulási céljait annak jellegétől függetlenül, gyakorlatorientált tippek bemutatásával igyekszünk összegezni:

- Az egyén tanulási céljait sokszor nehéz meghatározni, kevesen jönnek rá, hogy miben is szeretnének fejlődni. Ebben segíthetnek az olyan gyakorlatok, amelyek a motivációjukat próbálják felderíteni (interjúk, irányított játékok, amelyek során a fiatalok felfedezhetik egy-egy adott téma kapcsán a motivációjukat).

Egy másik lehetséges eszköz, a motiváció interjú¹ kérdéssorozat, vagy a tanulással kapcsolatos kérdéssorozat. Mindkettőben az egyén tanulásával, motivációjával kapcsolatos kérdések találhatók.

- Ha egyszer megtalálja az egyén a saját tanulási céljait, azt követően érdemes tanulási tervet készítenie, amelyben megválaszolhatóvá válnak azok a kérdések, hogy mit tesz meg a céljai elérése érdekében, kikre számíthat, hol tart jelenleg. Egyszerűen meg kell tervezni, hogy hogyan jut el a cél eléréséig. A tervek kivitelezésére többféle módot választhatunk, a lényeg, hogy láthatóak legyenek benne azok a lépések, amelyek ahhoz kellenek, hogy a tanulási célok elérhetőek legyenek (pl.: nyelvtanulás esetén, ha hiányzik belőle bármilyen, a nyelv tényleges megtanulásával kapcsolatos lépés, nehezen sikerül teljesíteni a folyamatot, a célt).

- A tanulási célokat és tanulási terveket, azt, hogy miképp szeretne tanulni, érdemes az egyénnek eldöntenie. Egy rövidebb projekt esetén célravezető lehet, ha az elkészült ilyen anyagokat, jól látható, forgalmas helyre tesszük ki, hogy folyton szem előtt lehessenek. Erre egy más célokra is használt irodában nem biztos, hogy adódik lehetőség.

- Természetesen elképzelhető, hogy már a tanulás interjút követően fény derülhet arra, hogy ki miképp szeret tanulni, ám egy csoportkörnyezetben érdemes arra figyelni, hogy a célunk eléréséhez szükségünk lehet a másoktól kapott visszajelzésekre. Azaz a tanulási folyamatunk részei a többiek is.

- Egyéb tanulási folyamatának (főként egy rövid távú projekt esetén), tehát rendkívül fontos részét képezi a csoport többi tagja is. Érdemes lehet tanulópartnereket választani, akikkel megoszthatjuk sikereinket, tanulásunkkal kapcsolatos élményeinket, esetleges dilemmáinkat. Netán külön „örzői” lehetnek, tanulási folyamatunknak, adott esetben kérhetünk közvetlen visszajelzést. Fő szempont, hogy rendszeres folyamatról legyen szó, például a gyermek- és ifjúsági önkormányzatok testületi ülései is rendszeres tanulási környezetet eredményeznek.

- Érdemes be-beszúrni időt visszajelző körökre, önreflexiókra, főként egy hosszú távú csoport esetén (a gyermek- és ifjúsági önkormányzatoknál sok helyütt alkalmazott rendszeres csapatépítő események is szolgálhatnak ennek céljával).

VISSZAJELZÉS

A kommunikációról megtudhattuk, hogy az egyik eszköze az együttműködések kialakításának, illetve azt is tudjuk, hogy személyközi viszonyokban mennyire nagy jelentősége van. Erre alapozva az utánpótlásról szóló részben nem maradhat említés nélkül a visszajelzés témaköre. Láttuk, hogy mennyire szövevényes és bonyolult az új generáció elérése, majd bevonásuk a szervezet életébe, azaz az új tagok megtartása. Amennyiben már figyelmet szenteltünk az egyéni tanulási folyamatnak, úgy szerintünk ehhez szorosan kapcsolódóan szükséges egyfajta teljességre törekedni, amihez a visszajelzések megértése adhat nekünk segítséget. Előre leszögezzük, hogy habár e témakör-

ról is átfogó szakirodalom létezik (főleg a kommunikációelméleti és egyén tanulási folyamatait vizsgáló cikkek), mi mégis a saját tapasztalatainkra támaszkodva írjuk le a folyamatot. Ugyanis folyamatról van szó.

A visszajelzések rendszere értelmezésünk szerint az a folyamat, amely során egy, kető vagy több személy egymásnak-egymásról fogalmazza meg azt, hogy egy adott helyzetben (párbeszéd, munkavégzés stb.) mit láttak a másiktól, kiemelve a pozitív és negatív jellemzőit is.

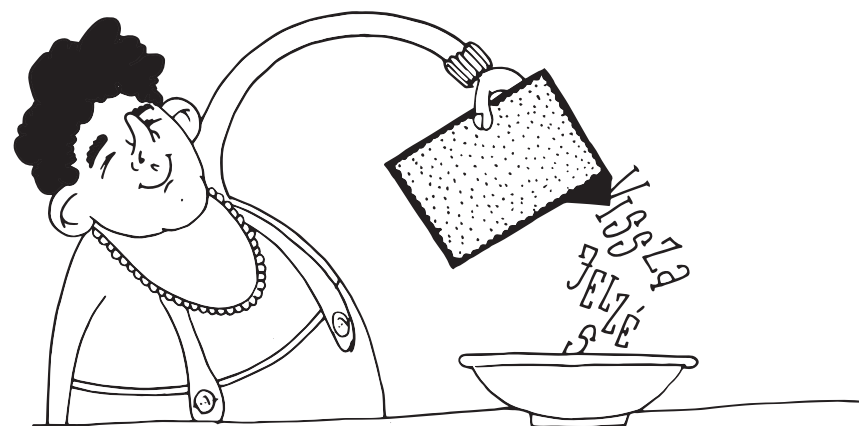
A fogalmat szándékosan nem szeretnénk tudományos alapokra helyezni, meghagyjuk ezt azoknak, akik kiemelten ezzel foglalkoznak. Feltételezzük, hogy a visszajelzések során mindenki saját magából indul ki, mindenki ezekből a véleményekből, benyomásokból alkotja meg a másiktól alkotott képét. Azt viszont lehet gyakorolni, hogy milyen módon adunk visszajelzést másoknak. A vissza-

jelzés folyamatában, - akkor is ha csoportos visszajelzés van, - mindig van valaki, aki adja, míg valaki kapja, és természetesen mindenki egy személyben adhat és kaphat is. A visszajelzések történhetnek csoportban, egyénileg is, kérésre vagy a lehetőség biztosítására (pl.: tréning esetén visszajelző kör) vagy ajánlásra (pl.: felnőtt segítő javasolhatja).

Mindezt „burkoljuk bele egy olyan csomagolásba”, amely azon alapul, hogy milyen jelentőséggel bír a visszajelzés a saját egyéni önismeretünk és önbizalmunk gyarapodása kapcsán.

A leghasznosabb élelem a visszajelzés²

Tanulunk és tapasztalunk az életünk során folyamatosan, még akkor is, ha annak folyamatosságát nehéz elfogadni. Ennek mentén képzeljük el, hogy az önismeretünk folyamatosan nagy étvággal rendelkezik, szüksége van valamilyen tápanyagra. Az egyik ilyen tápanyagforrást maguk a visszajelzések jelenthetik.



¹ A motiváció interjú eszköze SALTO és FLP programirodák által szervezett közös képzésen a Con-tri-buth-ion nevű képzésen használt eszköz, amelynek lényege, hogy egyéni szintű és mások motiválásával kapcsolatos kérdéseket használnak.

² Egy workshop címe, amely kitalálói Alena Habltaité, Katarina Cierne és Gulyás Barnabás voltak, angolul: Feedback is the best nutrition, Izland 2013.

Visszajelzéseinket az alapján alkotjuk, hogy mit látunk a másiktól. Van róla egy képünk és ezt összevetjük azzal, amit mi helyesnek tartunk. Ha ezt a kettőt összevetjük és megtaláljuk, a közös pontokat megszülethet a tartalma a visszajelzésnek.

Béla rendkívül sokat beszél minden helyzetben. Akkor is, amikor nem biztos, hogy helyénvaló, azonban ezt senki nem mondja meg neki.

Ebben a rövid példában a valós képünk egyértelmű Béláról, mert tudjuk és valószínűleg tapasztaltuk is ezt a tulajdonságát. Az ideálisról is van egy képünk, amely szerint nem kellene annyit beszélnie, vagy nem minden helyzetben.

Egy csoporttag véleménye az, hogy Béla a megbeszélések alatt túl sokat beszél, amire valójában senki sem vevő, mert emiatt nem tudnak sokszor megbeszélni fontos ügyeket.

Talán a második példa jobban érzékelteti azt, amit mi tényként kezelünk, hogy a visszajelzéseink egy részét a benyomásainkból alkotjuk meg, és ez teljesen rendben is van, tekintettel arra, hogy hitelesen tudunk így visszajelzést adni, de ne szaladjunk ennyire előre.

A visszajelzéseink során mindig azt érdemes szem előtt tartani - és ezt is tényként kezelhetjük, - hogy őszintének kell lennünk, máskülönben nincs értelme, nem szolgálja a másik valós épülését, fejlődését. Lehet vitatkozni, hogy minden esetben érdemes-e őszintének lenni. Azoknak, akik ilyen miatt vívódnak, azt

javasoljuk, hogy akkor inkább tartsák magukban a véleményüket.

Hogy az élelem jellegét a visszajelzéseknek meghagyjuk, érdemesnek tartunk megjegyezni még három elvet a visszajelzések kapcsán.

A konstruktív visszajelzések nem maradhatnak említés nélkül, sokan ismerhetik a szendvics technikát, ahol a szendvics alulról-felfelé épül fel. Elsőre mindig egy pozitív benyomást osztunk meg, egy véleményt. A szendvics közepére helyezünk gondolatainkat arról, hogy miben gondolunk hiányosságot, miben látjuk, hogy kéne változtatni. Majd pedig konkrét tanáccsal, ajánlással fejezzük be.

Ha van valaki, akit még nem ismerünk, de visszajelzést kér tőlünk egy olyan dologról, amelyben ő már hosszabb ideje benne van, akkor nem szabad visszajelzést adni. Előbbihez kapcsolódóan klasszikus eset az, amikor fiatalok kérnek visszajelzést trénerektől, a szervezetben betöltött szerepükről. Ennek oka, hogy csak olyan visszajelzést tudnánk csak adni, amikor mi csak megköszöljük az egyik alkalomra készített levesét valakinek, és nem tudjuk hogy előtte milyeneket főzött, hiszen csak az adott szituációban, és nem a tevékenységei összességében látjuk.

Visszajelzéseink során figyeljünk oda arra, hogy minél inkább konkrétak legyünk. Nem az a célunk hogy valakiből tökéleteset kreáljunk, hanem, hogy segítsünk neki saját fejlődésében. Ha mégis valaki túlságosan ilyen irányba tereli a visszajelzést, akkor van rá lehetőségünk, hogy megállítsuk. Ne féljünk leállítani.

Visszajelzésünknek tehát súlya van, és érdemes élni ezzel a lehetőséggel, mert bizony akár ennek útján is fejlődünk, ha valaki nekünk jelez vissza ezt követően. Arra bízgatunk minden Olvasót, hogy akár nekünk, e könyv íróinak is jelezzenek vissza, ha úgy gondolják, hogy megosztanák velünk véleményüket.

ÖSSZEGEZVE

Az utánpótlás-nevelést nehéz önálló témakörként értelmezni, hiszen ahhoz elengedhetetlen teljes egészében vizsgálnunk magát a szervezetet, annak céljaival, tevékenységeivel, tagjaival, és az azt körülvevő környezettel együtt. A fentiekben vázolt folyamat ideális esetben a szervezet működésével összhangban kerül kialakításra, azzal szoros kapcsolatban áll, hiszen ez az, amibe bevonjuk azokat az egyéneket, akikre utánpótlásként tekintünk. Mérlegeljük lehetőségeinket, tervezzünk tudatosan és ne felejtünk el időről-időre értékelni sem, azaz megnézni, hogy az általunk használt módszerek elérik-e céljukat.

Az utánpótlás-nevelés témája számos más az ifjúsági szervezetek létezése és működése kapcsán kiemelt területet érint, hiszen a bevont fiatalok tanulási folyamatának biztosításához hozzáértő személy és támogató légkör szükséges, amit a szervezet vezetésének is elő kell segítenie, de közben a szervezet, mint élő szöveg változik; a projektjeinket megvalósítjuk, együttműködéseinkben dolgozunk, kapcsolatunkat ápoljuk, célcsoportunk felé szolgáltatunk... és a többi. E résznek nem célja a vezetélmélet témakörének ismertetése, módszereinek összegyűjtése, de amennyiben az utánpótlás-nevelés azért fontos egy szervezet életében, mert tagjai folyamatosan változnak, cserélődnek, úgy ne feledjük, hogy nem csak a tagok, hanem a szervezet vezetőinek utánpótlásáról is gondoskodnunk kell.

Bízunk benne, hogy minden Olvasó saját szervezetéhez és annak lehetőségeihez, környezetéhez mérten talált hasznos információkat, módszereket a leírtak között, amelyet időről-időre, újra és újra levehet a polcra.

II. Módszerek

Ebben a fejezetben utánpótlás-nevelés céljából alkalmazható módszereket kívánunk bemutatni. Zömében olyanokat, amelyek már egy-egy települési gyermek- és ifjúsági önkormányzat által kipróbált, bevált módszerek. Gyűjtésünk rendezésének elve az idő, azaz az, a választást megelőzően, vagy azt követően alkalmazhatóak sikerrel e módszerek. Közöttük kakuktktojás is található, hiszen egyes tevékenységek mindkét időtartamban jól használhatóak. Természetesen a módszerek jelentős része más környezetben, választás nélkül létrejövő ifjúsági szervezetekben is alkalmazhatóak, de a leírásnál a képviselő választással kapcsolatos összefüggéseket is közöljük a teljesség érdekében. A gyermek- és ifjúsági önkormányzati választásról hosszan nem kívánunk beszámolni, hiszen erről részletesen írtunk az I. részben.

AZ ELÉRÉSNEK, A SZERVEZET BE-MUTATÁSÁNAK MÓDSZEREI

Az utánpótlás-nevelés témaköréhez kapcsolódóan azt kell látnunk, hogy fontos, hogy legyen egyfajta tudatosságunk a tervezés és a megvalósítás során. Ott, ahol van választás az, csak azt követően tekinthető eredményesnek, ha az valóban a korosztály demokrácia tanulási folyamatát szolgálja, mindazonáltal olyan gyermekek és fiatalok részvételével valósul meg, akik valóban elköteleződnek a szervezet, és annak célkitűzése, missziója iránt; va-

lamint tudnak és akarnak időt szánni a működtetésére. Kulcskérdés, hogy a választást megelőzően azokat a fiatalokat érjük el, akik valóban szeretnének részt venni és kihasználni az adott szervezet által nyújtott lehetőségeket. A demokráciában természetesen nem válogathatjuk meg mi a bevont fiatalokat, azonban arra lehetnek és kell, hogy legyenek elképzeléseink, hogy milyen fiatalok azok, akik, majd aktívan részt vesznek a gyermek- és ifjúsági önkormányzat munkájában. Általánosságban ilyen minden, a választási szabályzat alapján választható fiatal, aki szeretne bekapcsolódni és szabadidejéből a korosztály érdekeinek képviseletére, a település élhetőbbé tételére időt áldozni. Azt egyszerűen fel tudjuk mérni, hogy az adott fiatal meg tudja-e állapítani, hogy van-e ideje erre, de azt, hogy valóban szeretne-e részt venni, azt nagy valószínűséggel csak akkor tudja majd eldönteni, amikor tisztában van azzal, hogy miről szól döntése. Azaz minimum nagyvonalakban ismeri azt, hogy mi az a gyermek- és ifjúsági önkormányzat, mivel foglalkozik, kik vannak benne, miért és hogyan működik, és mi az, amiért neki, mint egyénnek, személyesen ez jó. Ahhoz, hogy a potenciálisan képviselő fiatal ezekre a kérdésekre választ tudjon adni, egyáltalán felmerüljön benne e kérdés, ahhoz mindezeket láttatnunk kell, meg kell mutatnunk, tehát hangsúlyt kell fektetni arra, hogy minél több érintett fiatalhoz eljussunk. Az alábbi módszerek eh-

hez a folyamathoz mutatnak különböző utakat, amelyeket külön-külön, de akár együttesen, egymással párhuzamosan vagy egymást követően is tudunk használni, természetesen oly módon, hogy az megfeleljen a saját adottságainknak, településünknek, szervezetünknek.

Felkészítő tréning

A felkészítő tréning célja, hogy az érdeklődő fiatalok számára még a választási folyamat megkezdése előtt bemutassa a szervezetet és az általa nyújtott lehetőségeket. Ideális esetben a tréning 2 napos, de a résztvevők nem alszanak egy helyszínen, hiszen a cél nem a jelenlevők csapatépítése, hanem az, hogy az egyén minden olyan információt megkapjon, amelyre a szervezettel kapcsolatban szüksége van. Természetesen a tréningen lehetőség nyílik a résztvevőknek a csapatmunkára és saját maguk bemutatására is. A tréning első napján az aznapi program bemutatása és a hangulatteremtő és feszültségoldó gyakorlatokat követően a résztvevők az úgynevezett „World café” módszerrel különböző helyszíneken különböző csoportokban kezdik meg a tréninget.

„A World Café együttes gondolkodási- és beszélgetési módszert Juanita Brown amerikai szervezetfejlesztő vezette be, arra alapozva, hogy minden jelentős változás és fejlődés alapja a közösségi beszélgetések - a dialógus - során kialakuló megértés és elfogadás. A beszélgetés néhány előre kidolgozott kérdés mentén zajlik, előre meghatározott forgatókönyv szerint. A kérdések az összejövetel témájára fókuszálnak. Az asztaltársaságok egy kérdésről 20-30 percig beszélgetnek, aztán az asztalgazda kivéte-

lével a többiek új asztalokhoz mennek. Ott röviden megosztják egymással a korábbi kör észrevételeit, majd az új kérdéssel folytatják a közös gondolkodást. Az összejövetel során a résztvevőkkel együtt a gondolatok és ötletek is vándorolnak az asztalok között és számtalan variációban összekapcsolódnak.”³

A tréning esetében az asztalokat érdemes különböző kisebb termekkel vagy helyiségekkel helyettesíteni, hogy az egyes csoportok ne zavarják egymás munkáját, de egy nagyobb térben például 3 téma pár méter távolsággal jól kivitelezhető.

A felkészítő tréning „asztalainak” a szervezet utánpótlás-nevelését megtervezők által összeállított legfontosabb témákat érdemes feldolgoznia, illetve ajánlott egy



játék „asztal”, ami a résztvevők közötti kommunikációt, illetve egymás megismerését segíti elő.

Példák az asztal témákra:

- szervezet története (hogyan/mikor jöttünk létre, milyen céllal, szervezet alapeszméi)
- szervezeti felépítés (tisztviselők és képviselők feladatköre, felépítése)

³ <http://www.hrportal.hu/hr/world-cafe-ami-fellenditi-az-innovaciott-20100408.html> (2014.10.20.)

- programjaink (milyen tevékenységeink vannak)
- a szervezet működése (alapdokumentumokról pár szóban, milyenek a hétköznapijaink, milyen rendszeresen találkoznak a szervezet tagjai és hol)
- „játék-asztal” (jégtörő, könnyed játékok tervezése ajánlott az időbeli korlátok miatt)

A csoportok vezetőinek a tréning előtt érdemes megállapodniuk abban, mennyi időt szánnak az egyes „asztal-témák” feldolgozására. Az időt a segítők mérik, akik minden „asztalt” értesítenek az időlejárta és az „asztaltársaságok” egyszerre helyet cserélnek. Amikor minden asztalnál minden csoport járt a résztvevők újra egy közös helységben talál-

koznak, majd tájékoztatást kapnak a következő program feladatáról. Ez lehet egy olyan szimulációs gyakorlat, amely betekintést ad a szervezet fő tevékenységei közül valamelyikbe. Ha a szervezet tevékenységei között szerepel a program-szervezés akkor például a szimulációs gyakorlat során lehet a résztvevőkből kis csoportokat kialakítani és különböző típusú program lehetőségeket megadni (sport, jótékonykodás, tábor, fesztivál stb.), melyekből a kiscsoportok saját elképzeléseik szerint kidolgoznak egy-egy ötletet. Ennél a gyakorlatnál természetesen a programterv és egy vázlatos költségvetésnél többet nem várhatunk el, hiszen a szimuláció célja, hogy a fiatalok kipróbálják magukat és a csapatban való együttműködést.

1. nap	2. nap
8:00-8:30 Regisztráció	8:00-8:30 Regisztráció
8:30-9:00 Megnyitó	8:30-10:00 Felkészülés a szimulációs gyakorlatra
9:00-10:00 Jégtörő feladatok	10:00-12:00 Projekt bemutatása
10:00-13:00 Forgószínpados szekció munka	12:00-13:00 Ebéd
13:00-14:00 Ebéd	13:00-15:00 Összegzés, Zárás, Lehetőség kérdések feltevésére
14:00-15:00 A következő napi gyakorlat ismertetése, feladatok kiosztása	

Iskolai felkeresések, osztályfőnöki órák

A fiatalok legtöbb idejüket tankötelezettségük végéig és jellemzően azután is oktatási intézményekben töltik, így fontosnak tartjuk azokat a módszereket, amelyeket ezen intézmények falain belül alkalmazhatunk. Számos településen, jellemzően városokban és fővárosi kerületekben a választási körzeteket az oktatási intézmények adják, amelyekből azonos vagy a tanulói létszámmal arányos számú képviselőt választanak a helyi gyermek- és ifjúsági önkormányzatba. Amennyiben az érintett intézmény vezetése nyitott, ilyen módon sok fiatalhoz juthatunk el, és mutathatjuk be szervezetünket akár osztályfőnöki óra, akár a soron következő diákönkormányzati ülés keretében. Hátára azonban, hogy rövid időtartamú, általában egy-egy tanóra keretében történik, ami meglehetősen rövid, hiszen mondanivalónk sok. Vegyük figyelembe, hogy ilyenkor általában mindent el szeretnénk mondani, viszont mindezt befogadni elég nehéz, ezért „a kevesebb néha több” elvét követve próbálunk az egyszerűségekre, a követhetőségre törekedni, természetesen további információk bemutatásával. Javasoljuk, hogy a lebonyolításba mindenképp csempésszünk be könnyedebb hangvételt, ami eltér az iskolában megszokottól, lehetőség szerint néhány gyakorlatot, és játékot is iktassunk be, ami oldja a kezdeti feszültségeket is. Az iskolák felkeresése komoly erőforrást igényel azoktól, akik ezt vállallják, hiszen sok esetben a leköszönő testület képviselőinek is iskolában a helyük ilyenkor; ezért készülünk fel alaposan, hogy a befektetett energia meghozhassa

gyümölcsét. Az iskolák felkeresése jó alkalom a további választási rendezvényekhez, kimondottan a felkészítő tréninghez vagy táborhoz kapcsolódó figyelemfelkeltésnek, meghívásnak. Természetesen a módszert eredményesen használhatja bármely ifjúsági szervezet, aki ily módon szeretné a korosztályt elérni és tevékenységeibe bevonni. Amit kiemelnénk, az annak fontossága, hogy előre tervezzük meg, és tudjuk azt, hogy az így elért fiatalok később miben, hogyan és mikor vehetnek részt, erről tudjuk őket tájékoztatni. A diákönkormányzatot segítő pedagógusokkal kialakított jó kapcsolat is nagyban segítheti az ifjúsági szervezetek tevékenységeinek népszerűsítését, további fiatalok elérését.

Ifjúsági falugyűlés/ ifjúsági fórum

Elsősorban ott elterjedt és bevett módszer, ahol a választás viszonylag kis létszámú csoportot érint, azaz kistérségeken, ahol szinte mindenki mindenkit ismer és személyesen is jól terjeszthetőek az információk. Az itt bemutatott módszerek közül az egyik legnagyobb szakmai előkészítést a falugyűlés/fórum igényli, hiszen egyrészt logisztikailag is le kell szervezni (kell egy helyszín, meg kell állapodni az időpontban és időtartamban, szükséges a megfelelő hirdetés, adott esetben közreműködőket, meghívottakat is bevonhatunk), de szakmailag is fel kell készülni, meg kell tervezni a tevékenységeket. Ideális esetben segítséget lehet kérni a felnőtt segítőktől, vagy ifjúsági referensztől. Ideális esetben minden érintett tud a részvételi lehetőségről. A gyűlés célja és témája is sokféle lehet. Elsősorban alkalmat adhat a helyi igények és problémák

a feltárására, ezek korosztállyal történő közös megvitatására, de más kérdések tisztázására is lehetőséget teremthet, azaz fókuszálhat egy-két kiemelt témára (például: közösségi tér hiánya), vagy találkozási lehetőséget biztosíthat szakértőkkel, döntéshozókkal (például a település felnőtt képviselő testületét is meghívhatjuk). Mivel a falugyűléssel sok fiatal érhetünk el, őket a gyűlés folyamán aktívan bevonhatjuk, megszólíthatjuk, adott esetben döntéshozókkal is párbeszédet kezdeményezhetünk. Mivel egy nem megfelelően lebonyolított gyűléssel akár több kárt is okozhatunk szervezetünk számára, mint hasznot, ennek elkerülése érdekében felhívjuk a figyelmet az alapos szakmai előkészítés jelentőségére, hiszen könnyen lehet, hogy a „rendezvény” alapján fognak minket a későbbiekben megítélni, ezért nem mindegy, hogy milyennek látnak minket. Falugyűlést, vagy hasonló céllal lakossági fórumot természetesen nem csak a választást megelőzően, és nem csak az ifjúsági önkormányzat szervezhet.

Fogadóóra

Amennyiben rendelkezésre áll megfelelő helyiség, javasoljuk, hogy a választás előtt egy-két alkalommal kerüljön sor előre meghirdetett fogadó órákra. Ezzel láttatjuk magunkat, újabb okot adunk a helyi médiában vagy a közösségi oldalakon történő megjelenésre, segíti láthatóságunkat, de elsősorban arra szolgál, hogy az érdeklődők személyesen kereshessék fel akár a választást lebonyolító bizottságot, akár a leköszönő testületet. Ekkor bárki bejöhet kérdéseivel, s a kapcsolódó témákról részletesebben és

mélyebben is lehetséges beszélgetni (pl.: mit jelentenek pontosan a szabályzatok egyes pontjai, hogyan lehet jól ajánlásokat gyűjteni, hogyan kampányoljunk, mi legyen a választási programunkban, stb.). A fogadóórát azonban előzetesen jól meg kell hirdetni, be kell harangozni, hogy a potenciális érintettek tudomást szerezzenek róla. Tapasztalataink alapján a fogadóórák ott hatékonyak igazán, ahol már a helyi ifjúsági szervezet ismert és elismert. Ez ne tántorítson el senkit attól, hogy fogadóórát szervezzon, de a népszerűsítésre helyezzen komoly hangsúlyt, és valóban legyenek jelen olyan személyek, akik minden felmerülő kérdésekre pontos és érthető választ képesek adni. A módszer előnye, hogy kevés erőforrást vesz igénybe. Nem csak a választás előtti bevonás céljából tarthatunk fogadóórákat, hanem például a visszajelzések és a célcsoport igényeinek kikérése érdekében is. Sok példa van arra, - főleg felnőtt önkormányzatoknál - hogy a fogadóórák rendszeres időközönként vannak megtartva, így a köztudatba is könnyebben beépül (pl.: a település polgármesterének fogadó órája minden hónap első keddjén 16:00 - 18:00 óra között).

Választási értesítő

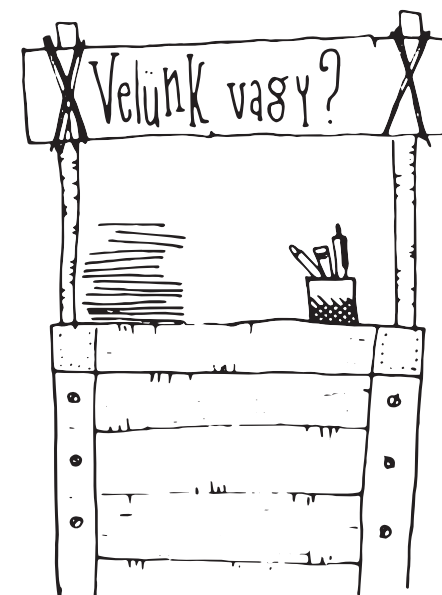
Kistelepüléseken, ahol az ifjúsági önkormányzati választás csak néhány száz főt érint, ott a felnőtt választásokhoz hasonlóan előfordulhat, hogy azok a fiatalok, akik választójoggal rendelkeznek külön papír alapú értesítőlevelet kapnak, ami röviden összefoglalja, hogy mikor és hogyan tudnak szavazni, valamint a választáson képviselőként (vagy polgármesterként) indulni. A módszer nem

kimondottan az utánpótlás-nevelés eszköze, sokkal inkább a választási folyamat népszerűsítéséé, hiszen így minden fiatalhoz személyesen jut el üzenetünk. Azért kerül itt mégis bemutatásra, mert miután a választás ténye a korosztály körében ismertté válik, már valamivel könnyebb dolgunk lehet. Általában minden fiatal azonos értesítőlevelet kap a településen, ezért erőforrás csupán az értesítő egyszeri megírásához és sokszorosításához, majd az önkéntes munkával történő kézbesítéséhez szükséges, szinte anyagi források nélkül alkalmazható.

Kitepülés, szórólaposztás, stand

Ahol a választási körzetek zöme, de nem egésze az oktatási intézményekhez köthető, jellemzően a kis és közepes méretű településeken, ott sajátos helyzet alakulhat ki a választó fiatalok bizonyos csoportja elérésének tekintetében. Akkor tekint-

hetjük a korosztályt valóban lefedő szervezetnek a gyermekönkormányzatot, ha ott a választási és működési folyamatban az adott korosztályba tartozó minden fiatal élhet választójogával. Ezeken a településeken azonban megfigyelhető az, hogy más nagyobb városokban, például a megyeszékhelyekre jelentős létszámú fiatal jár tanulni (esetleg dolgozni), azaz bejárások, naponta ingáznak lakóhelyük és iskolájuk között. Őket természetesen nem hagyhatjuk ki, hiszen éppúgy választójoggal rendelkeznek és éppúgy a célcsoportba tartoznak, mint az adott településen tanulók. A bejáró fiatalok elérésére alakult ki az a módszer, hogy a gyermek és ifjúsági önkormányzatot, valamint a választást népszerűsítő szórólapokkal a délutáni és koraesti órákban megjelenünk az autóbusz állomásokon és/vagy a vasútállomáson. Ezzel több fiatal meg tudunk szólítani, viszonylag kevés



erőforrás befektetésével, azonban a hatékonysága nem túl mély - gondoljunk csak a kukában kikötő szórólapjainkra. Amennyiben a módszerhez a bevonást segítő egyéb felkereső módszereket, például játékokat, reprezentációs ajándékokat tudunk kapcsolni, úgy növelhetjük hatékonyságukat. Ezek az apróságok segítenek az érdeklődő fiatalokkal beszélgetést kezdeményezni, a magán- és közterületeken történő megjelenéseket megelőzően azonban a szükséges engedélyeket az érintett üzemeltetőktől vagy fenntartóktól mindenképpen szerezzük be. A kitelepülés módszerét bármely szervezet használhatja a fiatalok bevonására és/vagy ön maga népszerűsítésére.

Kommunikáció a megszólított fiatalokkal - közösségi oldalak, hírlevelek

A fent leírt módszerek alkalmazása során az érdeklődő fiatalok elérhetőségeit összegyűjthetjük, természetesen nem tolatkodó, „adathalász” módon. Ezeket az adatokat, főleg az e-mail címeket később használhatjuk arra, hogy az érdeklődők számára rövid tájékoztatást, információkat adjunk, akár a választás folyamatáról, akár a jelöltekről, akár segédanyagokat biztosíthatunk saját kampányaikhoz, de a választással kapcsolatos dokumentumok is terjeszthetők ilyen módon. Arra mindenképp figyeljünk, hogy híreket, információkat csak azoknak küldjünk, akiket ez nem zavar, vagy akik ezt kifejezetten kérték (ehhez egyszerű táblázatot is készíthetünk és látható helyre kitehetjük rendezvényeinken, ahol az érdeklődők felírhatják nevüket és e-mail címüket). Arra is törekedjünk, hogy csak rövid, tömör és valóban hasznos információkat

küldjünk. Az elektronikus levél mellett a célcsoportunk által gyakran használt közösségi oldalakon is készíthetünk magunknak felületet, ahol az érdeklődők követhetnek minket, informálódhatnak, stb. A módszerek előnyei, hogy anyagi erőforrást nem igényelnek, viszont időt kell szánnunk a működtetésére, ami - főleg a közösségi oldalak esetében - akkor hatékony, ha rendszeresen új információval jelenünk meg, amivel fenntartjuk a fiatalok érdeklődését.

Megjelenés mások által lebonyolított rendezvényeken

Amennyiben településünkön az aktuális időtartamban megrendezésre kerülnek olyan rendezvények, amelyeken célcsoportunk is várhatóan meg fog jelenni, úgy a lehetőségekhez mérten javasoljuk, hogy ezeken a rendezvényeken próbáljunk meg jelen lenni. Ezt a helyi adottságokhoz és körülményekhez mérten többféle módon is megtehetjük. Például, ha szabadidős, kulturális vagy sport rendezvény kerül megvalósításra, próbáljunk meg egyeztetni a szervezőkkel, hogy egy általunk megvalósított programelem, vagy akár a felkeresésénél használt módszerekkel, játékokkal megtöltött standdal kapcsolódni tudunk-e a rendezvényükhöz. Fontos, hogy az ilyen irányú együttműködést csak akkor kezdeményezzük, ha azt valóban meg szeretnénk és meg is tudjuk tenni, és a részünkről szükséges erőforrások (főleg emberi) rendelkezésre állnak. Amennyiben mások rendezvényére „bekéreckedünk” mindenképp legyünk rá tekintettel, hogy programelemünk a szervezőket és az adott rendezvényt is minősíteni fogja, ezért minden-

képpen biztosítsuk az elvárt színvonalat. (Jó példa erre az ifjúsági fesztiválok civil standjainál történő megjelenés.)

Természetesen nem csak szervezett kerekék között, hanem „informálisan” is megjelenhetünk mások rendezvényein, ahol a programok során, vagy adott esetben a kávészünetekben például új kapcsolatok, ismeretségek alakíthatók ki, azonban mindezek hatékonysága előre nehezen tervezhető.

A SZERVEZET ÉLETÉBE TÖRTÉNŐ BEVONÁS MÓDSZEREI

Kampánycsend, voksolás, szavazatszámolás. Kihirdetésre kerülnek az eredmények, megjelennek a kapcsolódó hírek helyi szinten, fogadjuk a gratulációkat. Átvesszük megbízólevelünket, sok sikert kívánnak... De mi is történik ezután? Vajon van-e olyan fiatal, aki a fenti kérdést az első képviselői mandátuma megszerzésekor nem teszi fel magának valamilyen formában?

Természetesen a „Mi történik a belépési nyilatkozat aláírása után?” kérdése is felmerülhet bármely fiatalban, akinek

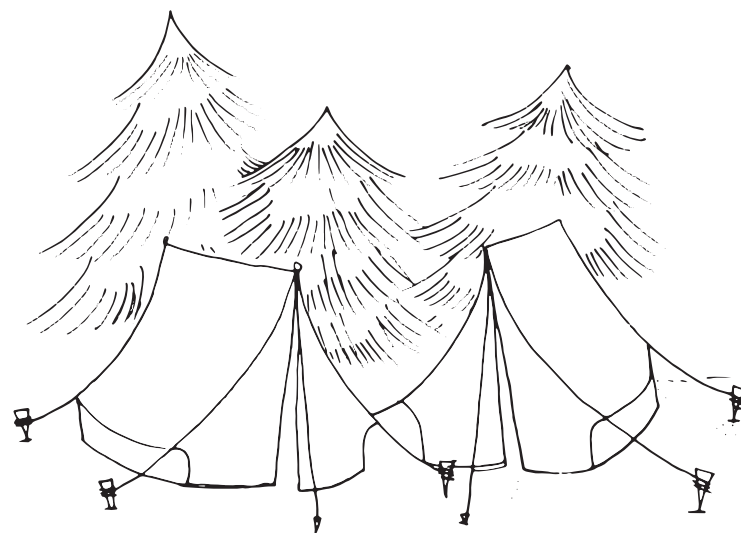
egy adott ifjúsági szervezet felkeltette az érdeklődését, kíváncsi, de még nem igazán tudja azt, hogy maga a tagság milyen tényleges feladatokkal, tevékenységekkel vagy éppen élményekkel fog telni.

Az utánpótlás-nevelés témakörében járva, a választást vagy a belépést követően elsődleges feladatunk, hogy megtartsuk a bevont, immár taggá választott, vagy önkéntesen csatlakozott fiatalok érdeklődését, bevonjuk őket a tevékenységekbe, az igazi működésbe; azaz a munka java csak most kezdődik el.

A felsorolást azokkal a módszerekkel folytatjuk, amelyek a frissen megválasztott képviselők, vagy az újonnan csatlakozott fiataloknak a tevékenységekbe történő bevonására, az ő megtartásukra és egyes esetekben az utánpótlás-nevelés célján némiképp túlmutatva a vezetői felkészítésre is irányulnak.

Felkészítő tábor:

A módszer kakukktojás abban az értelemben, hogy célcsoportjába tartozhatnak azok a fiatalok is, akik még nem ismerik



a gyermek- és ifjúsági önkormányzatot, de érdeklődnek iránta; és a megválasztott képviselők is. A számunkra klasszikus értelemben vett felkészítő tábor célja, hogy a képviselő testület tagjait felkészítse az előttük álló időszak (nyári tábor esetében például egy év) tevékenységeire, kihívásaira. A tábor célcsoportját a gyakorlatban elsősorban az adott település és szervezet aktuális körülményei határozzák meg, hiszen a választás előtt célszerű magára a választásra és az azt követő hónapokra felkészíteni, míg a választást követően inkább a meglévő testület kompetencia-fejlesztésére érdemes helyezni a hangsúlyt. Az is eldöntendő kérdés, hogy csak a szervezetünk tagjai számára szervezzük, vagy a téma mentén más szervezetek azonos érdeklődésű tagjai felé is nyitunk. Sok gyermek- és ifjúsági önkormányzat ilyenkor bemutatkozási lehetőséget biztosít más települések hasonló szervezetei, a helyi civil szervezetek vagy akár magasabb szinten tevékenykedő szervezetek és intézmények számára. A tervezett célhoz és az ehhez rendelt tevékenységekhez mérten meghívhatjuk a helyi döntéshozókat is egy előre meghatározott témában történő beszélgetésre, de akár a számunkra nyitva álló pályázatok kezelőit is felkérhetjük egy-egy előadás megtartására. Az igényeknek megfelelően szó eshet a kommunikáció, a demokrácia, az állampolgárság, az emberi és/vagy gyermeki jogok, a programszervezés, a szponzorakérés témaköreiről. Példa bőven akad arra is, hogy a nyári táborában kerülnek felülvizsgálatra annak az alapvető dokumentumai (pl.: Alapszabály, SZMSZ, Választási Szabályzat stb.), összeállításra kerül a következő időszakra vonatkozó

programnaptár, vagy konkrét projektek, tervek (pl.: a választás lebonyolítása, pályázat megírása, stb.) kerülnek kidolgozásra.

A tábori körülmények között megrendezésre kerülő, elsősorban kompetencia-fejlesztő és közösségépítő rendezvény a leírt módszerek közül az egyik leginkább forrásigényes, mind anyagi téren, mind pedig a humán erőforrás tekintetében, azonban ez a csoport fejlődésének és építésének egy - sokszor egyéni szinten is - meghatározó eseménye, így mindenképp megéri az alapos felkészülésbe és lebonyolításba fektetett energiát.

Csapatépítő tréning:

Javasoljuk, hogy amennyiben a szükséges erőforrások rendelkezésre állnak, szervezetünk a megválasztott képviselők számára csapatépítő tréninget, lehetőség szerint minimum három napos időtartamban, bentlakásos formában. A települési szintű ifjúsági szervezeteknél javasoljuk, hogy olyan tréninghelyszínt válasszanak, ahol a helyszín körülményei a résztvevők figyelmét a lehető legkevésbé vonja el a programról (pl.: ha a lakóhely túl közeli, akkor a résztvevő szabadidejében lehetséges, hogy a barátaival akarna találkozni inkább, mintsem megismerni a többieket). A tréning célja a nevéből egyértelműen kiderül, hiszen az ismerkedésre, az egyéni célok harmonizálására, a csoport kialakulására, és működésünk alapjainak megteremtésére kell helyezni a hangsúlyt. A tréninget vezethetik a gyermek- és ifjúsági önkormányzat régebbi képviselői, vezetői, felnőtt segítők, de külsős szakember(ek)e is felkérhetünk a folyamatok mederben tartására. A lényeg

itt ismét a szakértelem, azaz, hogy tudatos tervezés és lebonyolítás eredménye legyen a program, ami természetesen nem jelenti azt, hogy ne lenne a programban szabadidő, vagy kötetlen program. Van rá példa, hogy a választást néhány héten belül csapatépítő tréning követi, aminek helye és időpontja már a választás kiírásakor kihirdetésre kerül annak érdekében, hogy a jelöltek idejében értesüljenek arról, hogy mikor és hol kerül sor az ismerkedésre, az első egyeztetésekre.

Amennyiben nincs lehetőségünk több napra elvonulni, abban az esetben igyekezzünk más, egyszerűbb módon alkalmakat teremteni az ismerkedésre, az egyéni célok harmonizálására. Működésünk alapjait mindenképpen ki kell alakítani, lehetőség szerint a teljes csoporttal, minimum a többség egyetértésével.

Mentor-mentorált program:

Az utánpótlás-nevelés és a szervezet életének mindennapi feladatellátásához szükséges legközvetlenebb, ám sok emberi erőforrást igénylő bevonódás utáni módszer. A mentor-mentorált rendszer az ifjúsági szervezetek működését nagyban megkönnyítheti és elősegítheti egy-egy választás vagy egy-egy fiatal bevonása után, de csak akkor, ha megfelelően előkészített folyamatról beszélünk. A mentorok egy-egy folyamat lebonyolításában segítőivé válnak a mentoráltkak, aki ezáltal, kap közvetlen segítséget. Ifjúsági szervezetek esetében a mentorok azok közül a fiatalok közül kerülnek ki ideális esetben, akik hosszabb ideje tagjai a szervezetnek és a szervezet kapcsolatrendszerét jól ismerik. A mentoroknak feladata, hogy az új szervezeti tag hamar

átlássa a szervezet szabályrendszerét, tevékenységeit és adott esetben bevezesse kapcsolatrendszereibe (pl.: egy települési szintű ifjúsági szervezet életét nagyban befolyásolhatják együttműködései, ezért jó, ha bemutatásra kerül az érintett személyeknek, mint szervezetünk tagja). A mentorok mentorálás előtt jó, ha tisztázzák a következő kérdéseket a szervezetben belül:

- Mi a feladata a mentornak?
- Hogyan választják ki a mentor-mentorált párokat?
- Meddig mehet el egy mentor?
- Etikai szabályok
- Mettől-meddig tart a mentorálási folyamat?
- Mi történik az után, hogy a mentorálási folyamat véget ér?

Fontos, hogy a szervezetben betöltött szerep ne kerüljön háttérbe a mentor-mentorált kapcsolat miatt, és ne alakuljon ki hierarchia emiatt a csoport tagjai között. A módszernél fontos az időbeliség. Meddig tartson a mentorálási folyamat? A tapasztalatok azt mutatják, hogy ez a folyamat nem hagyományos értelemben vett mentorálás, hiszen a klasszikus (pl.: oktatási rendszer) értelemben feltételezne egy hosszabb távú folyamatot, de esetünkben az egyén tanulási folyamatát és beilleszkedését segíti elő a szervezet működésének hatékonyabbá tétele érdekében, így itt ez a módszer rövidebb ideig tart. A mentorálás folyamatát ideális esetben egy nem mentor szerepet betöltő szervezeti tag felügyeli és segíti a mentorokat, ez sok esetben a szervezet vezetője, vagy ifjúsági önkormányzatoknál a felnőtt segítő.

„Belső” képzések:

A felkészítő táborhoz hasonlóan egy, vagy akár több napos (ideális esetben bentlakásos) tréningeket is szervezhetünk saját magunk, azaz a képviselők, szervezeti tagok számára. E módszer szintén jelentős anyagi- és humánerőforrás bevonását igényli, azonban egy jól megszervezett és lebonyolított képzés hatása is meglehetősen nagy lehet. A képzés témáját a szervezet céljaival és aktuális feladataival összhangban a résztvevők igényei és szükségletei alapján határozzuk meg, lehetőség szerint közösen. A módszer egyaránt építi a szervezet tagjainak közösségét, de emellett az egyéni (és csoport szintű) fejlesztésre is fókuszál, amelynek hatása a későbbi munkában lesz érzékelhető.

Értékelő tábor:

A felkészítő táborral ellentétben nem a felkészítés, hanem egy adott, már eltelt időszak értékelése, a tapasztalatok leszűrése és későbbi felhasználása a célja. A csoport fejlődése és közös élményeinek kialakulása szempontjából itt is nagyon jó, ha több napot, tábor keretében tudunk együtt tölteni, de magára az értékelésre akár egy napos időtartamban is sort keríthetünk. Ezen az alkalmon kiemelt figyelmet kap, hogy mit és hogyan valósítottunk meg, milyenek a különböző kapcsolataink, együttműködéseink, hogyan „dolgoztunk” közösen, csoportként vagy akár egyénként. Javasoljuk a nem formális módszerek alkalmazását, valamint felhívjuk a figyelmet arra, hogy az értékelés célja valóban a színvonal emelése, a hatékonyság növelése legyen, s ne menjenek át a beszélgetések személyeskedésbe. Az értékelésnél, ha nem is teljes körben, de

vezetői szinten mindenképp térjünk ki az új képviselők bevonásának és megtartásának kérdésére, azaz foglalkozzunk tudatosan az utánpótlás-nevelés kérdésével.

Tervező alkalmak:

A képviselők, tagok, kiemelten az újonnan csatlakozott fiatalok megtartásának egyik legfontosabb kérdése, hogy mennyire vonjuk be őket a tevékenységeinkbe a tervezéstől, a lezárásig. Ha azt szeretnénk vizsgálni, hogy a különböző ifjúsági szervezetek tevékenységei, projektjei hogyan kerülnek kialakításra, megtervezésre, valószínűleg lehangoló képet kapnánk. Tapasztalataink szerint sokszor nincs elég idő és/vagy energia arra, hogy szervezeti szinten, közösen tervezzünk, így sokszor az épp aktuális pályázatok, vagy egy-két személy ötletei határozzák meg a szervezetek irányvonalát, tevékenységének tartalmát. Véleményünk szerint a közös tervezés az első lépés ahhoz, hogy egy-egy tevékenység, projekt vagy akár csak feladat irányába elköteleződjenek az abban résztvevő fiatalok. A probléma elkerülése és megoldása érdekében javasoljuk, hogy szervezzünk különböző tervező alkalmakat, ahol sor kerül a szervezet, az abban résztvevő egyének, és a célcsoport tagjainak igényeinek és szükségleteinek áttekintésére, valamint arra, hogy közösen ötleteljünk a majdani tevékenységeinkről. Jó, és szinte mindenki által használható módszer, ha először brainstorming keretében összegyűjtjük az összes felmerülő ötletet, majd ezekből kiválogatjuk a megvalósíthatóakat, ezeket rendszerezzük és a többség által szimpatikusnak, megvalósíthatónak tartott ötleteket elkezdjük közösen ki-

dolgozni. Amennyiben a vázlatos elképzelésekkel még mindig egyetértünk, úgy megkezdődhet a projekt tervezésének időszaka, amihez módszertani segítséget a könyv III. része nyújt.

Referenssegítői rendszer:

A legtöbb gyermek- és ifjúsági önkormányzat rendelkezik különböző témájú és tevékenységű felelősökkel. Lehetnek egy adott témáért (pl.: külső kommunikáció, együttműködéssel kapcsolatos tartó, pályázatokat figyelő és író, stb.) egyszemélyű felelősök (referensek), vagy egy vagy több téma köré szervezett bizottságok vagy munkacsoportok. Akármelyik módszer alakult is ki helyi szinten, az mindenképp előremutató, ha egy-egy kiemelt témával egy fő vagy egy bizottság külön foglalkozik, felelősséget vállal érte. Az egyszemélyű felelősök mellé egy vagy két segítő is illeszthetünk a bevont fiatalok érdeklődési területei alapján. A módszer célja kettős, hiszen egyrészt az adott területtel foglalkozó személy segítséget kap, bizonyos feladatokat át tud adni segítőjének, míg ezzel az érintett fiatal is betekintést nyer az adott területbe, ezáltal ismeretei és tapasztalatai növekedni fognak. Ott, ahol bizottságok vagy akár munkacsoportok működnek és amennyiben van rá mód, javasoljuk, hogy az általuk is ellátható - az első időkben könnyebb, majd fokozatosan bonyolultabb, jelentősebb - feladatokkal, véleményük kikérésével, vagy akár a döntések közösségtételével vonják be az érintett fiatalokat. Így tudásuk, tapasztalatuk is nő, emellett munkánkhoz új nézőpontokat, véleményeket kaphatunk, és jelentős segítség is érkezik az új fiatalok személyében. Arra

mindenképp törekedjünk, hogy a bevont fiatalok tudják és értsék, hogy mit miért teszünk, törekedjünk a tapasztalataink fokozatos - de nem erőltetett - átadására is. E módszerrel nem csak bevonni tudjuk a fiatalokat, de a későbbi vezetői szerepvállalásukat is elősegíthetjük, arra felkészíthetjük őket és természetesen a segítő fiatalok bevonásához nincs szükség kiemelten referensekre vagy bizottságokra, bármely felelős mellé „rendelhető”.

Belső, közösségépítő rendezvények:

Sok szervezetnek vannak a tagjaik számára szervezett rendezvényeik, amelyek célja nem a működésre vagy a konkrét tevékenységekre irányul, hanem azon túl közösségépítő és szórakozási céllal valósulnak meg. Azt javasoljuk, hogy rendszeresen szánjunk időt arra, hogy kötetlenül, a szabadidő közös eltöltése érdekében is legyünk együtt, akár szervezett keretek között történik, akár felvállalja néhány fő a lebonyolítást. Nem kell bonyolult és költséges dolgokra gondolnunk, hiszen ez lehet egy közösen elfogyasztott sütemény a szomszédos cukrázdában, vagy valamely megbeszélését, rendezvényt követő közös vacsora vagy hazautazás, de a közös játékok (közösségépítő- vagy társasjátékok) is csodákra képesek. Természetesen szervezhetünk is ilyen alkalmakat a csoport érdeklődésének és a rendelkezésre álló erőforrásoknak megfelelően. Alkalmat mindig találunk az együttlétre, akár a hagyományos ünnepekre (húsvét, karácsony, szilveszter, születés-, névnap stb.), akár csak a közös érdeklődésre gondolunk (pl.: sport, olvasás, társasjátékok). Fontos, hogy néha megálljunk, és a mindennapos munka mellett kicsit tudjunk

figyelni egymásra és saját magunkra is. A felsorolt ötletek többsége anyagi erőforrásokat nem igényel, csak időt kell rá szánnunk, ami az összetartozás élményében bőven megtérül. Különösen akkor, ha új a csoportunk és az ismerkedésnek, összeszokásnak még komoly jelentősége van.

Résztétel képzéseken:

Amennyiben ismerjük a csoport tagjainak fejlődési céljait és igényeit, hogy milyen területeken szeretnének még több tudásra, információra szert tenni, ami a szervezetben végzett tevékenységeiket is segíti, úgy mindenképpen vegyük figyelembe a más szervezetek, intézmények által kínált képzési lehetőségeket. Az ifjúsági szektor viszonylag szerencsés helyzetben van ilyen szempontból, hiszen általánosságban elmondható, hogy viszonylag sok képzés kerül megvalósításra. Javasoljuk, hogy ezeket a lehetőségeket az érintettek (akár egyéni szinten, akár a vezetők által) kövessék nyomon és amelyeken tehetik vegyenek részt. Ez nem csak az egyén fejlődését szolgálja, de általa a szervezetbe is új tudás érkezik, mindazonáltal könnyen növelheti a szervezet kapcsolatainak, esetleges együttműködések számát.

A képzések témájánál maradván szeretnénk kiemelni a nemzetközi lehetőségeket, amelyek folyamatosan nyitva állnak az ifjúsági szervezetek számára, elég széles spalettán élénk tárulva, amely értendő

mind a résztvevők kulturális hátterére, mind a képzések témájára. A hazai képzés előnyein túl a nemzetközi képzések során fejlődhetnek idegen nyelvi kompetenciáink, új kultúrákat, tájakat és szokásokat ismerhetünk meg, nemzetközi partnerségeket alakíthatunk ki, ezért a megfelelő tájékozottság megszerzése után bátran vágjunk bele.

Résztétel mások által szervezett rendezvényeken:

Más szervezetek vagy intézmények által szervezett rendezvényeken nem csak a fejlődési lehetőségek miatt vehetünk részt elsősorban. Elmehetünk azért is, mert az adott téma érdekelt minket, vagy mert szeretnénk új kapcsolatokra, esetleg együttműködőkre találni, velük megismerkedni. Az utánpótlás-nevelés kapcsán azért kerül megemlítésre a rendezvényeken történő részvétel, mert ezáltal képviselhetjük saját szervezetünket, ami segítheti a szervezet irányában lévő elköteleződésünk erősítését is. Sok rendezvényen (pl.: műhelybeszélgetéseken) sor kerülhet egyéni és/vagy szervezeti bemutatkozásra, ami arra is ösztönzi a résztvevőt, hogy saját hátterét összefoglalja, bemutassa, ezáltal végiggondolja. Természetesen nem csak rendezvényeken lehet részt venni, hanem minden olyan folyamatban, ami a céljainkkal összeegyeztethető, de nem veszi el túlzottan erőforrásainkat az elsődlegesen meghatározott tevékenységektől.

Úgy gondoljuk, hogy a *Legyen kéznél! ajánlások ifjúsági szervezetek működéséhez* című könyv kölcsönös segítséget nyújthat mindannyiunk számára, akik úgy érezzük, hogy az ifjúsági munkában valamilyen módon érintettek vagyunk. Lehetőséges, hogy van, aki szakemberként segíti és végzi az ifjúsági munkát, és vannak, akik annak alanyaként, célcsoportjaként jelennek meg benne és ez által kaphatnak majd segítséget az általunk összegyűjtött témakörökben. Számunkra, szerzőknek és a Gyermek- és Ifjúsági Önkormányzati Társaságnak az, hogy fizikai valójában egy könyvbe gyűjthettük össze az ifjúsági szervezetek működésével kapcsolatos tapasztalatainkat és gondolatainkat, legalább ekkora, ha nem nagyobb segítség, mivel rendszerezi azt a tudást, amely a gyermekönkormányzatiság kapcsán felhalmozódott az elmúlt évek során. Külön öröm számunkra, ha mindezek más szervezetek számára is segítséget jelentenek majd.

Könyvünkben elsősorban ajánlásokat fogalmazunk meg az ifjúsági szervezetek számára, emiatt kézikönyvnek, kisokosnak is nevezhetnénk az elkészült anyagot. Bárki kezébe veheti akár csak egy-egy fejezet vagy számára érdekes téma erejéig, de ezúton is mindenkit biztatunk arra, hogy az ismeretlennek tűnő részekkel is barátkozzon, azokba is lapozzon bele, hiszen sosem tudhatjuk, hogy mikor lesznek segítségünkre. A leírtak értelmezése

elsősorban az Olvasótól függ, ám néhány fontosabb támpontot mi mégis egyféle konklúzióként írtunk le, fogalmaztunk meg.

A kérdezés lehetősége valósággal adományként is értelmezhető, hiszen általuk megannyi másik új gondolat és felvetés születik, amely erős motorja a fejlődésnek, gerjeszti az igényt arra, hogy tisztán lássunk, és rendezett képünk legyen az adott témáról. Könyvünk - egyrészt - ezt hivatott szolgálni. Továbbhaladásra és továbbgondolásra készítet mindenkit, aki egy kicsit is érdeklődik az általunk feszített kérdések iránt, sőt szándékosan meghagy néhányat a gondolat, a felvetés szintjén. Ehhez kapcsolódóan eszünkbe juthatnak dr. Balázs Péter gondolatai, amelyben Beke Pálra emlékezett:

„Pali bácsi hatalmas kertész volt, mert úgy ültette el a gondolatokat a fejünkben, hogy néha észre sem vettük.”¹

Mi, szerzők, inkább csak közvetetten szeretnénk meghagyni magunknak a kertész szerepét, mert, bár jó érzés volna kertésznek lenni, de még jobb lenne, ha inkább maguk az Olvasók kertészkednének önmaguk és mások érdekében.

Ébredéskor mindig érezhetnénk úgy, hogy egy új világra nyílik a szemünk, bár a mindennapok monotonitása, sablonossá válása mindezt némiképp beárnyékol-

hatja, amely hatására a megszokottól eltérőt, az újat félünk észrevenni. „Nyitott szemmel járjunk a világban!” - hangzik el sokszor a felhívás. Mi valóban erről és így írunk, bár kevésbé koncentrálna a nagyvilágra, a globális értékekre, mindinkább a közösségeinkre, azok hasznosságára, amelyeknek tagjai vagyunk.

A *Legyen kéznél! ajánlások ifjúsági szervezetek működéséhez* olvasása során négy különböző résszel találkozhattunk a könyv egy afféle kapcsos zárójelén belül. Minden, ami belekerült kötődik egy-

máshoz, és természetesen vannak olyan elemek is, amelyek hiányoznak belőle, rámutatva ezzel arra, hogy sosem szabad megelégednünk sem szerzőként, sem Olvasóként az átadott vagy éppen megszerzett információval.

Ha egy olyan munkának a gyümölcseit szeretnénk élvezni a jövőben, amelyre nyugodt szívvel mondhatjuk, hogy: *Ez az, amire vágytunk, nem több és nem kevesebb!*, akkor igazi elszántsággal és alázattal kell lennünk az iránt, amit teszünk, és cselekszünk.



¹ dr. Balázs Péter Beke Pált méltató beszéde, a IV. Beke Pál Emlékkonferencián, Budapest, 2013. 12. 05.

Irodalomjegyzék

Szakirodalom:

Bánszegi, Zs.: A fiatalok társadalmi részvétele- Általuk lesz jobb, Mobilitás Könyvek 2. FSZH-MOISZ. 2009.

Beke, P.: Közjogi kiskaté, Községszolgálat Alapítvány, Budapest, 1998.

Buda, B.: A közvetlen emberi kommunikáció szabályszerűségei, Animula kiadó, Budapest, 1994.

Coulshed, V. et al.: Management in social work, Palgrave Macmillan, Hampshire, 2006.

Domjanovich, K, Vörös, A.: A pályázás alapjai, Nemzeti Fejlesztési Intézet és Tempus Közalapítvány, Budapest, 2003.

Európa Tanács, Európai Bizottság T-Kit No3: Projektmenedzsment, Mobilitás Nemzetközi Igazgatóság, Budapest, 2003

Hobbs, P.: Projektmenedzsment, Sclar kiadó, Budapest, 2001.

Howland, I.: Successfull communication – A Toolkit for Researches and Civil Society Organisations, Overseas Development Institute, London, 2005.

Kisteleki, K.: Az állampolgárság fogalmának és jogi szabályozásának történeti fejlődése- koncepciók és alapmodellek Európában és Magyarországon, PhD értekezés, Budapest, 2009.

Magyarország Alaptörvénye (2011.04.25.)

Nagy, Á. et al: Ifjúságügy, ISZT Alapítvány, Enigma 2001. Kiadó, Székesfehérvár, 2014.

Székel, L.: Magyar Ifjúság 2012, Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó, Budapest, 2013.

Torma, K.: Kommunikáció, in. Rudas, J.: Önismereti csoportok, Animula kiadó, Budapest, 2001.

Ugródeszka 2000-2006 kiadvány, Mobilitás Európai Fejlesztési Igazgatóság, Budapest, 2006.

Vereczkei, B.: (PPM, PgMP) Projektmenedzsment tréning oktatási segédlete

Watzlawick, P. et al: Az emberi kommunikáció pragmatikája, in: Lengyel, Zs.: Szociálpszichológia Szöveggyűjtemény, Osiris, Budapest 1977.

Watzlawick, P.: Az interakcionális nézőpont in: Griffin, E.: Bevezetés a kommunikációelméletbe, Harmat, Budapest, 2003.

Wieman, J, Giles, H.: Az interperszonális kommunikáció, in: Hewstone, M et al: Szociálpszichológia (európai szemszögből) Jogi és Közgazdasági kiadó, Budapest, 1995.

Online:

<http://www.hrportal.hu/hr/world-cafe-ami-fellenditi-az-innovaciot-20100408.html> (2014.10.20.)

http://viaweb.hu/tudastar/viamail_sajat-hirlevel-sablon-keszites (2014.10. 22.)

<http://hivataloslevel.blog.hu/> (2014.10.22.)

<http://kariszoft.hu/A%20hivatalos%20level.ppt> (2014.10.22.)

[http://niida.hu/fogalomtar\(2014. 10. 22.\)](http://niida.hu/fogalomtar(2014. 10. 22.))

<http://ikszt.hu> (2014.10.22.)

<http://niida.hu/uploads/fajlok/publikaciok/86/T-KIT%20Projektmenedzsment.pdf> (2014. 10.01.)

<http://www.laaz.hu/hu/jatekok/belbinteszt> (2014. 10.10.)

http://elib.kkf.hu/edip/D_13859.pdf

<http://ahdictionary.com/> (2014.11.04.)

<http://www.hrportal.hu/c/a-valsagmenedzsment-tizparancsolata-20081124.html> (2014. 10 02.)

