



## Gyerekek – Szülők – Közösségek

Módszertani ajánlások

a gyerekekkel, a szülőkkel és a közösségekkel végzett munkához  
a Biztos Kezdet program munkatársai számára

Módszertani kézikönyv III. kötet

# Közösségek

Szociálpolitikai és Munkaügyi Intézet – Gyerekesély projekt  
www.biztoskezdet.hu

A kötet szerzői:

Benedek Gabriella, Csikós Judit, Gosztonyi Géza,  
Kovács Edit, Lökkös Attila

Szakmai vezető: Szilvási Léna

Szakértők: Kovács Edit, Németh László

Szerkesztette: Balázs István

A kötet munkálatait koordinálta: Tóth Julianna

Fotók: Bege Nóra, Hargitai Dávid, Révész Róbert, Szász Marcell

A kötet számára készült fotók helyszínei:

Budapesti családok otthona a IX., XI., és XIII. kerületben

Kincskereső Óvoda, Budapest

Vadrózsa Biztos Kezdet Gyerekház, Pécs

Szeged, Odú Központ

Down Alapítvány, Budapest

Napsugár Bölcsőde, Nyíregyháza

Köszönet minden fotón szereplő gyerekeknek, az együttműködő  
szülőknek és szakembereknek!

Köszönet Bába Istvánnak a Magyarország ábráért!

Megjelent a TÁMOP 5.2.1. „Gyerekesély program országos  
kiterjesztésének szakmai-módszertani megalapozása és  
a program kísérése” program keretében az Európai Unió  
támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával.



**Nemzeti Fejlesztési Ügynökség**  
UMFT infóvonal: 06 40 638 638  
nfa@nfa.gov.hu • www.nfa.hu

Jelen kiadvány a jogtulajdonos engedélye nélkül sem részben,  
sem egészben, sem elektronikus, sem mechanikai eljárással  
nem másolható, ideértve a fénymásolást, a számítógépes  
adat rögzítést vagy adatbankban való felhasználást is.



Módszertani kézikönyv III. kötet

# Közösségek

Módszertani ajánlások a közösségi munkához  
a Biztos Kezdet program munkatársai számára

Néhány gondolat a közösségekben végzett munkák elé.....	4
---	---

## 1. A GYEREKHÁZ MINT MŰKÖDŐ TANULÓ SZERVEZET

Bevezetés.....	7
1.1. Másokhoz önmagunkon keresztül vezet az út .....	8
Az „én és ők”-ből hogyan lesz „mi”? .....	8
Önismeret .....	8
Saját magunk és mások elfogadása: az asszertivitás .....	9
A visszajelzés.....	10
1.2. Mit jelent a team-munka? .....	12
Hogyan dolgozzunk csapatként? .....	12
Csapatok, csoportok .....	12
Együtműködés, versengés .....	12
A munkacsoportok életciklusa.....	13
Rendszerszemlélet: a csapat környezete.....	13
A team-működés módszerei, eszközei .....	14
Tervezés és a tervek nyilvánossága.....	14
A konfliktus természetes jelenség, de oda kell rá figyelni.....	15
A teamek vezetése .....	16
Döntéshozatali eljárások .....	17
Beszéljünk ügyeinkről, eseteinkről!.....	18
Megbeszélések szervezése .....	18
Találkozók szervezése.....	18
Mi az a szupervízió? .....	19
A „cselekvő tanulócsoport” módszer.....	20
A személyes segítség sajátos formái: coachok, tanácsadók, mentorok.....	21
A „Legyen a gyerek a középpontban” módszer .....	22
A szülők, családtagok, gondozók bevonásának kölcsönös előnyei.....	23
1.3. Gyerekházak hálózata .....	24
Együtműködés és partnerség .....	24
Csinálj jól! És beszélj róla!.....	25
Szervezzünk helyben nyilvánosságot! .....	26
A Biztos Kezdet Gyerekházak modell disszeminációja .....	26
Készüljön hosszú távú terv a program disszeminációjára!.....	27
A disszemináció szintjei, célcsoportjai.....	28
A disszemináláshoz választható módszerek és eszközök, valamint azok finanszírozása .....	28
Kapcsolat a médiával .....	29
1.4. Felelősen a fenntartásért .....	30

## 2. KÖZÖSSÉG ÉS KÖZÖSSÉGI MUNKA

Bevezetés .....	33
2.1. A társadalmi részvétel „rendszere” .....	34
2.2. A Gyerekház mint közösség és mint közösségformáló erő .....	36
A helyi közösség megismerése .....	36
Az adatok és a számok tükré .....	37
Ünnepek .....	37
A tágabb környezet szerkezetének megismerése (a családtól a régióig...) .....	39
Az első burok: a család .....	39
Csoport és/vagy közösség? .....	34
Szomszédság .....	39
A település .....	40
Kistérségek lehatárolása .....	40
Régió (megye), ország, Európai Unió .....	41
2.3. Módszerek a közösségben végzett munkához .....	43
Megjegyzendők és átgondolandók a közösségi célú munka elé .....	43
Közösségi módszerek a település megismeréséhez .....	44
Közösségi módszerek az emberekben rejlő tudás és érdeklődés megismeréséhez .....	45
Közösségi módszerek a tervezéshez, a mérlegeléshez .....	47
2.4. Konfliktus a közösségben .....	52
Az elnyomáshoz vezető út .....	52
Az elnyomás öt arca .....	54
Tanult tehetetlenség .....	56

## 3. EMBERI, ÁLLAMPOLGÁRI, GYERMEKI ÉS SZEMÉLYISÉGI JOGOK

Bevezetés .....	59
3.1. Emberi és állampolgári jogok .....	60
Emberi jogok .....	60
Alapvető értékek .....	60
Az emberi jogok jellegzetességei .....	60
Történeti áttekintés .....	61
Vannak olyan jogok, amelyek fontosabbak a többinél? .....	62
Melyek a leginkább fenyegetett jogok? .....	62
Állampolgári jogok .....	63
3.2. Kiemelt figyelmet az Esélyegyenlőségi törvénynek! .....	67
A hátrányos megkülönböztetés típusai .....	67
A diszkrimináció kezelésének gyakorlati jogi eszközei .....	67
3.3. A gyermeki jogokról .....	70
Kisgyermekkori jogok .....	70
Az adatvédelemről .....	71
A Gyerekházak dokumentációs rendszeréről .....	72
Függelékek .....	75
Függelék a „Közösség és közösségi munka” c. fejezethez .....	75
Függelék az „Állampolgári jogok” c. fejezethez .....	78
Szakirodalom a Biztos Kezdet Gyerekházak közösségi munkájához .....	79



## Néhány gondolat a közösségekben végzett munkák elé

Módszertani kézikönyvünk eddigi köteteiből is remélhetően kirajzolódott mindenki előtt, hogy itt csak az alapokat sajátíthatjuk el. Segítő szándékkal és abban a reményben írtuk, hogy tartósan használatban maradnak majd. A könyvben nem kerülhetett bele minden, amire szükség lehet munka közben. Azt írtuk, szerkesztettük bele, amiből szerintünk bátran kiindulhatunk a közös munkában. Szeretnénk, ha a megjelenített oldalak mellett a hónapok, évek alatt csak gyűlnének a további gondolatok, megjegyzések és megjegyzendő, míg ki nem alakul a mi Gyerekházunknak leginkább megfelelő arány a könyvben felsorolt sok-sok lehetőség és szempont köréből. Ezért készült könyvünk nem túl hosszú és gyűrűs szerkezetre: így maga az élet egészítheti majd ki.

Harmadik kötetünkben olyan fejezetek következnek, amelyek igénylik az utómunkát, és amelyek Gyerekházanként leginkább eltérnek majd egymástól. A következő fejezetek középpontjában

két típusú ember áll majd: az egyik, aki a Gyerekházban dolgozik, a másik pedig, aki kívülről nézi, látja az ott folyó munkát.

Egy Gyerekház, akkor sikeres, ha élet van benne. Ha ajtaján ki-be járnak: szülők gyerekekkel, szakemberek, önkéntesek, partnerek, és bent könnyed köntösbe bújtatott, de komoly szakmunka valósul meg. És ha ez megvan, nem feledkezhetünk meg a környezetükben élőkről sem, akik meghatározzák hozzáállásukkal, ellenállásukkal vagy éppen támogatásukkal a közösség viszonyát az új intézményhez. Változó annak az üteme, hogy mikor és milyen mértékben kell megszólítani, bevonni őket, de mindenhol el kell jutni addig, hogy a Gyerekház és annak céljai, szolgáltatásai és működésének sajátosságai a közösségben jól ismertek legyenek.

Az *empowered* kifejezés mögött rejlő szemléletet már megismerhettük a II. kötetben (1.5. A magabiztos szülő – A szülők megerősítése). Ugyanez az „egyenrangúak vagyunk”,



## Előszó

„közünk van hozzá”, „felelősek vagyunk” szemlélet kell, hogy áthassa a munkatársak tevékenységét a Gyerekházon belül és azon kívül – a településen is.

A most következő fejezetek két részre tagolhatók: a *Gyerekházban* zajló és a *Gyerekházon kívül* zajló közösségi munkára.

A Gyerekházakban zajló feladatok nagyon konkrétak és függetlenek attól, hogy az az ország mely pontján áll. A munka alapvetően a kisgyerekekre irányul, a cél az ő egészséges és biztonságos fejlődésük támogatása. A velük és szüleikkel folyó munkáról, valamint az együttműködésről szóltak az előző kötetek. Most a *Gyerekházban* zajló munkák közül az intézményt biztos kezekben tartó *teamek* kerülnek a középpontba, amelyek nemcsak szakmailag, de emberileg is nagyon meghatározóak a Gyerekház befogadását és elfogadását illetően.

A *Gyerekházon kívül* zajló munkák közül minél több szereplőről kívánunk szót ejteni, akik a Gyerekházak környezetében

élnek, és akikkel valamilyen módon együtt kell, vagy lehetne működnünk annak érdekében, hogy a Gyerekházak a környék ismert és becsült intézményei legyenek. Ettől a folyamattól – amelynek során a környék megismeri és befogadja a Gyerekházat, ezzel együtt pedig a programot is – remélhető a fenntartásban való felelősség megszületése, mind a civilek, mind a helyi döntéshozók körében.



# A Gyerekház mint működő tanuló szervezet

1

## BEVEZETÉS

Talán idegen, talán nem ez a négy betűs szó: *team*. Az mindenre fontos, hogy munkánk legelején tisztáznunk kell, ki mit gondol a munkatársi együttműködésről. A legtöbb munkahelyen vannak olyan dokumentumok, amelyekről mindenki tudja, hogy léteznek, de munkája végzésekor – ritka kivételektől eltekintve – senki nem tekinti iránymutatónak. Ilyenek például a munkahelyi szervezeti működési szabályzatok (SZMSZ), a munkaköri leírások vagy a kollektív szerződések... Amikor konfliktus van, persze előkerülnek.

Kellenek a papírok, de még jobban a szavak és a személyes megállapodások. Ezért is ajánljuk, hogy a munka elején ne spóroljunk az idővel, ami ahhoz szükséges, hogy megértsük a feladatokat, egymást, és mindent a lehető legjobban összehangoljunk.

Vannak egyértelmű keretek, amelyeket érdemes a munka legelején közösen lefektetnünk, hiszen mindenki sokkal jobban elkötelezi magát azok mellett a szabályok mellett, amelyek megalkotásában maga is részt vett. Ráadásul új és talán kezdetben szokatlan lehet annak a teljesen egyenrangú viszonynak a kialakítása, amely mentén szerveződik majd az élet a Gyerekházakban, hiszen nincs kizárva, hogy mi, akik most közös feladatra vállalkozunk, életünk előző szakaszában, más

kapcsolatban, más munkakapcsolatban álltunk egymással. Amellett, hogy esetleg új képességeket is erősítünk magunkban, a szülőkkel és más partnerekkel való munkának is jó előgyakorlata lehet ez a szakasz.



## AZ „ÉN ÉS ŐK”-BŐL HOGYAN LESZ „MI”?

A team-munka legfontosabb feltétele az ember. Az az ember, aki arra vállalkozik, hogy saját egyéniségéből és egyéni akaratából visszavesz annyit, hogy illeszkedjen társaihoz. Ez nem kis vállalás. Van azért, akinek ez könnyebben, és van, akinek nehezebben megy. Az eredmény nagyban függ az *el-szánástól* és a résztvevők *önismeretétől*. Ezért kihagyhatatlan, hogy erről a témáról még a csapatmunka előtt beszéljünk. Nem akarunk mindenkit önismereti tréningre küldeni, csak szeretnénk hangsúlyozni, hogy ebben a munkában nagyon fontos az önismeret, a reális énkép. Fontos azért, hogy értsenek minket, hogy kiszámíthatóak legyünk, és hogy jól tudjunk együttműködni. Alább néhány alapvető szempontot vázolunk, amelyeket érdemes végigolvasni, és közben keresni benne magunkat. Van, akinek ezek majd nem jelentenek újdonságot, de talán lesznek olyanok is, akik csak most azonosítanak valamit a maguk számára. A valódi visszajelzéseket persze az ember az életben kapta, és kapja továbbra is, ezért fontos, hogy munkatársakként, csapattársakként megtanuljunk jól – érthetően, világosan, időben – visszajelzéseket adni társainknak.

## ÖNISMERET

Az önmagát megismerni vágyó ember alapkérdései: „Ki vagyok? Milyen vagyok?” Az önismeret arra irányul, hogy ezeket a kérdéseket minél alaposabban meg tudjuk válaszolni. A személyiségünkkel kapcsolatos tudásunk gyarapítása, szélesítése emberi kapcsolataink gazdagodását is segíti, így magában az életben is jobban boldogulunk. Persze önmagunk és mások megismeréséhez – még inkább megértéséhez – fontos ismernünk az adott társadalmat is, amelyben élünk. Sokszor ez a távolinak és megfoghatatlannak tűnő közeg örök bélyegeket nyom ránk, a társadalom tagjaira. Ahhoz, hogy megértsünk egy-egy embert –érzéseit, reakcióit, önkifejezését, együttműködését, vagy épp ellenállását – nem hagyhatjuk figyelmen kívül azt az emberi közeget, amely körülvette, körülveszi születése óta.

Így a mi olvasatunkban az önismeret szükségképpen együtt értelmezhető a (helyi) társadalom ismeretével.

### Az önismeret szintjei:

- **A felszín:** Milyen adottságaink, képességeink vannak, mik a céljaink? Milyen az akaraterőnk, kitartásunk?

- **Mélyebb szint:** Milyen élmények, történések alakították ki jelenlegi viszonyulásainkat, érzéseinket? Honnan erednek és mire irányulnak indítékaink, vágyaink? Mennyire van összhangban viselkedésünk szándékainkkal, céljainkkal?

- **Társas szint:** Hogyan tudunk megfelelni a velünk szemben támasztott követelményeknek és elvárásoknak? Milyen hatást váltunk ki másokból? Hogyan látnak minket mások? Mennyire egyezik az a kép, amit mások rólunk alkotnak, azzal, amit mi önmagunkról kialakítottunk?

### Az önismeret gyarapításának módjai

- Önmagunkról legtöbbet azoknak a visszajelzéseknek a fogadásából tudhatunk meg, amelyek egyfajta „tükröt” tartanak elénk: Hogyan látnak minket mások? Ezeket a visszajelzéseket persze a helyükön kell kezelnünk, de mindenképpen sokat kap az, aki legalább elgondolkodik rajtuk. Az önismeret gazdagításának vannak tudatosabb formái is, például jelentkezhetünk erre szervezett csoportokba, de megtehetjük egyszerűen azt is, hogy emberekről, a viselkedésük értelmezéséről szóló könyveket, cikkeket olvasunk.
- Énképünk tekinthető önértékelésünk alapjának: fejlődése pozitív vagy negatív irányban egyaránt haladhat. Ez elődegesen a szülői nevelés által gyakorolt hatástól függ, hiszen a kedvező, támogató, szeretetteljes családi légkör nagymértékben elő tudja segíteni a pozitív önértékelés kialakulását. Az ilyen személyiségjeggyel rendelkezők jó viszonyra törekcsenek környezetükkel, képesek elsimítani a konfliktusokat, és jól be tudnak illeszkedni egy közösségbe.

### ÖNMAGUNKRÓL ALKOTOTT ELKÉPZELÉSÜNKET ÉNKÉPNEK NEVEZZÜK, MELYEK ÖSSZETEVŐI A KÖVETKEZŐK

- **testkép** – testi jellemzőink összessége;
- **morális énkép** – erkölcsi tulajdonságaink összessége;
- **individuális énkép** – személyiségünk jellemzői;
- **családi énkép** – az, ahogyan a család értékelése alapján látjuk magunkat;
- **szociális énkép** – az, ahogyan szűkebb és tágabb környezetünk értékelése alapján látjuk önmagunkat.

A feszült légkörű, kritikus szemléletű családokban, ahol a büntetés és a hibák hangsúlyozása van túlsúlyban, sokkal nagyobb eséllyel alakul ki a gyerekekben negatív önértékelés. Az ilyen énképpel rendelkezők felnagyítják saját gyengeségeiket, érzékenyek a környezet kedvezőtlen jelzéseire, védekezésre és támadásra készek, nehezen alkalmazkodnak.



Akár önmagunk, akár mások (pl. gyerekünk, munkatársaink) esetében a viselkedést, a tettet értékeljük, és ne a személyt!

Mindenki tesz jót és rosszat, viselkedik okosan és bután, elhibáz dolgokat, és kiválóan meg tud csinálni sok mindent. Ezeket a helyzeteket értékelhetjük, de egy-egy helyzet nem minősíti teljességében az egyént.

## SAJÁT MAGUNK ÉS MÁSOK ELFOGADÁSA: AZ ASSZERTIVITÁS

A lelki egészség legfontosabb alapja az egyén önfogadása, önbizalma, valamint az, ha másokat hasonló módon elfogad, és bizalommal viseltetik irántuk. Ezek az attitűdök határozzák meg, hogy miképpen észleli az egyén a különböző helyzeteket, és jellemző viselkedésjegyek kialakulásához vezetnek. Minden helyzetet, amelybe kerülünk, értékelnünk kell, hogy megfelelő viselkedést alakíthassunk ki. A helyzet értékelése hat az érzéseinkre, fizikai állapotunkra, és ezek továbbhatnak viselkedésünkre.

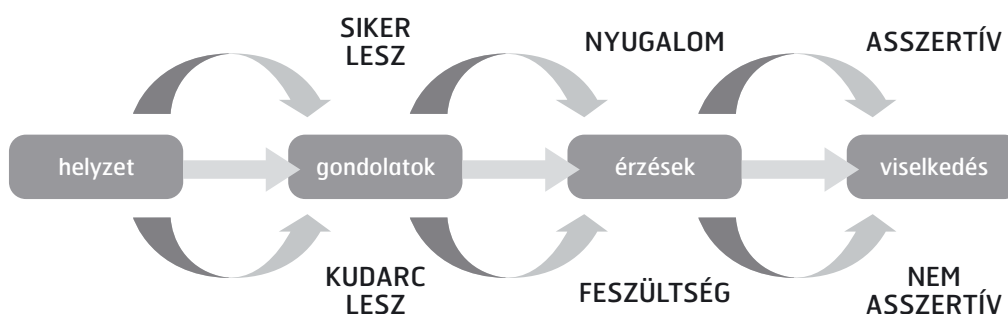
Ha a helyzetet ijesztőnek, veszélyesnek látjuk, vagy úgy érezzük, hogy kudarcot fogunk vallani, akkor feszültség keletkezik bennünk, és reakciónk ennek megfelelően az önvédelem lesz. Ha viszont a helyzetet biztatónak látjuk, vagyis sikerre számítunk, érdekes eseményeket várunk, akkor szervezetünk ellazul, jól érezzük magunkat, és nyitottan reagálunk az eseményekre.

A jól ismert „I am OK, you are OK” („Elfogadom magam, elfogadlak téged”) önmagunk és mások elfogadását jelenti. Ha akár önmagunkat, akár másokat nem tudunk elfogadni, akkor nem leszünk képesek a helyzeteket asszertíven, magabiztosan kezelni. Az önmagunk és mások felé irányuló kétféle érzés alapján mátrixot alakíthatunk ki, amelybe besorolható a négyféle viselkedéstípus:



Viselkedésünk típusai, önmagunk elfogadásának tükrében

- Az asszertív attitűd önfogadást és mások elfogadását, reális önértékelést, mások, és önmagunk tiszteletét jelenti. Viselkedésben az asszertivitás felelősségvállalásban, saját érdekeink közvetítésében és mások érdekeinek figyelembevételében mutatkozik meg.
- Passzív attitűd esetén az egyén önmagát másoknál értéktelenebbnek tartja, és azt gondolja, hogy mások is azt gondolják, hogy nem jó, amit tesz. Gyakran úgy ítéli meg a helyzeteket, hogy kudarcot fog vallani. Ezért inkább háttérbe vonul. Azt gondolja, hogy másoknak mindig igazuk van, így meg se próbálja képviselni saját érdekeit. Még mielőtt konfliktus alakulna ki, megadja magát.
- A manipulatív attitűd – ahogy elnevezése is mutatja – azt jelenti, hogy az egyén hátulról, ferde utakon, ügyeskedve próbálja elérni céljait, mert nem bíz se önmagában, se másokban. Nem tudja elképzelni, hogy kiállhat egyenesen érdekeiért, mert nem tudja elképzelni, hogy elfogadják. Alacsony az önértékelése, és másokat se tart sokra. Ezért folyton gyanakszik, hogy mások hasonlóan manipulálják.
- Az agresszív attitűd nem verekedős erőszakosságot jelent, hanem az alacsony önértékelés ellensúlyozásképpen kialakított látszólagos önbizalmat. Azok, akik így viselkednek, kiválóan szeretnék látni magukat, ezért alulértékelnek másokat. Úgy tesznek, mintha nem lenne szükségük másokra, és azt gondolják, nem látszik, mennyire nincs önbizalmuk.



Hozzáállásunk befolyása viselkedésünkre

**!** A magyar „önérvényesítés” és az angol „assertivity” kifejezés valamiféle rámenősséget sugall. Annyiban valóban rámenősségről van szó, hogy az egyén érvényesíti saját érdekeit. Szerencsésebb a „magabiztos” kifejezés használata. Ez jobban kifejezi, hogy érdekeink képviselője, adott esetben érvényesítése, megfelelő önbizalom birtokában, mások és azok érdekeinek elfogadásán és tiszta kommunikáción keresztül valósul meg.

**!** Nem asszertív önérvényesítés az, ha érdekeinket erőszakkal, mások feletti hatalmunkkal visszaélve vagy mások kijátszásával, manipulálásával érvényesítjük, mert ezek a viselkedésformák félelmen alapszanak. A saját képességeinkben bizonytalanok nem merik nyíltan felvállalni érdekeik ütköztetését, csak felülről vagy hátulról támadva mernek fellépni érdekeikért.

Különböző helyzetek különbözően hatnak ránk. Valamilyen mértékben mindenki mind a négy attitűddel él, és viselkedésében mind a négyféle jegy megtalálható. Ezeknek aránya azonban nagyon különböző lehet. Így vannak jellemző beállítódásaink, amelyek viselkedésjegyeinket meghatározzák.

Ha valaki nem tud asszertíven viselkedni, az azt jelenti, hogy az önbizalmával baj van. Mi a teendő?

Számos lehetőség kínálkozik arra, hogy tudatosan megváltoztassuk beállítódásunkat, és ezáltal viselkedésünket. Ezek azonban nem gyors és könnyen végrehajtható feladatok. Jobb, ha inkább folyamatosan „alakulni” akarunk, és nem most és azonnal megváltozni valamilyen kialakult magatartás- vagy viselkedésformánkat.

### A változásban kiemelten fontos a mérték és a lépték.

■ **Pozitív önértékelés kialakítása:** Keressük meg jó tulajdonságainkat, és fordítsuk figyelmünket sikereinkre. Felesleges szégyellnünk kudarainkat. Inkább arra kell keresnünk a választ, hogy mi a sikertelenség oka, miért következett be, mit tehetünk, hogy máskor ne történjen meg. Hibázni szabad, de ugyanazt a hibát többször nem feltétlenül kell elkövetnünk, hiszen tanulhatunk az előző kudarcból.

■ **Relaxáció:** Ahhoz, hogy egy adott helyzetben nyugodtan tudjunk fellépni, fontos a feszültség mérséklése. A testi jó közérzet visszahat lelkünkre, és megkönnyíti önmagunk, valamint mások elfogadását. Nyugodt, egyenletes légzéssel sokat segíthetünk ebben. Figyeljük meg testünket, tudatosítsuk, mely részét feszítjük meg. Ezután akaratlagosan feszítsük meg, majd lazítsuk el a kérdéses testrészt.

■ **A kívánt helyzet elképzelése:** Amikor valamit el akarunk érni, előre elképzeljük a helyzetet. Ha sikerül a kívánt viselkedést elképzelnünk, akkor könnyebben tudjuk megvalósítani. Érdemes tehát elképzelni magunkat, ahogy nyíltan a másik felé fordulunk, a szemébe nézünk. Lazán, barátságos-

san, a másik szempontjait is figyelembe véve beszélgetünk.

■ **Tiszta célok:** Akkor tudjuk elérni, amit akarunk, ha tudjuk, mit akarunk, és ha céljainkhoz nem társulnak hiányzó önbizalmunk megerősítését szolgáló „mellékes célok”. Nem nyerni akarunk tehát, hanem mindkét fél számára megfelelő megoldást keresünk. Ezért a fő célt pontosan meg kell határozni, és számos odavezető utat kell, ha lehetséges, már jó előre felvázolnunk.

■ **Megfelelő kommunikáció:** Akárki legyen a partnerünk, nem feltétlenül akar megegyezni velünk. Ezért fontos, hogy jelezzük, mit szeretnénk, és azt is, hogy megértjük, ő mit szeretne. Ehhez meg kell, hogy hallgassuk, meg kell, hogy értjük, és szükség esetén kérdeznünk kell. El kell magyaráznunk a saját szempontjainkat, és keresnünk kell a megoldásokat. A tiszta kommunikáció azt jelenti, hogy a megoldást keressük, és nem fogást a másikon.

## A VISSZAJELZÉS

A visszajelzés egy adott személynek szóló közlés, amely informálja őt arról, hogy miként észleltük, értettük és éltük meg viselkedését. A visszajelzés lehetséges mértékét és hatékonyságát leginkább a csoport és az érintett személyek bizalmának mértéke határozza meg.

**!** A visszajelzés nem köznyelvi megfelelője a „visszacsatolás” vagy az angol nyelvből átvett feedback.

### Visszajelzés pozitív hatásai:

■ Támogatja és elősegíti a pozitív viselkedésmódokat, mert elismerést kapunk általa.

*„Érthető hozzászólásoddal sokat segítettél abban, hogy a problémát tisztábban lássuk.”*

■ Kiigazít olyan magatartásformákat, amelyek nem fejlesztik az érintettet és a csoportot, vagy amelyek a tulajdonképeni szándékhoz nem teljesen illeszkednek, vagy annak nem felelnek meg teljes mértékben.

*„Többet segítettél volna azzal, ha a véleményedet nem tartod vissza, hanem nyíltan megmondod.”*

■ Tisztázza az egyének közötti kapcsolatot, segít a másik jobb megértésében.

*„László, azt hittem, nem tudunk majd együtt dolgozni, de most már látom, hogy nagyon jól kijövünk egymással.”*

Ha minden egyes csoporttag egyformán felkészült arra, hogy hasonló segítséget adjon a másinak, jelentős mértékben nő az egymástól való tanulás lehetősége. Ha rendszeresen össze akarjuk hasonlítani azt, ahogyan önmagunkat és másokat észleljük, annak csakis ez lehet a módja.

## HOGYAN ZAJLIK A VISSZAJELZÉS?

- Tudatnunk kell a többiekkel, hogy mit gondolunk magunkról, mit érzünk magunkkal szemben.
- Tudatnunk kell a többiekkel, hogy mit gondolunk róluk, mit érzünk irányukban.
- Kölcsönösen el kell mondanunk egymásnak, mit gondolunk magunkról, másokról, mit érzünk magunkkal és másokkal kapcsolatban.

### A VISSZAJELZÉSNEK TÖBBFÉLE MÓDJA LEHETSÉGES

**Tudatos:**

egyetértő bólintás

**Spontán:**

„Köszönöm szépen!”

**Szavakkal:** „Nem.”

**Formális:** kérdőív

**Nem tudatos:**

elalvás

**Kért:**

...? „Igen, sokat segített.”

**Szó nélkül:**

a szoba elhagyása

**Nem formális:** taps

### „ARANYSZABÁLYOK” A VISSZAJELZÉSHEZ

**A visszajelzést adó számára:**

- Konkrét részletekre, az „itt és most” helyzet tényeire támaszkodjunk.
- Koncentráljunk a megváltoztatható viselkedési módokra.
- Ellenőriztessük megfigyeléseinket a többiekkel.
- Olyan módon adjunk információt, hogy az valóban segítsen. Gondoljunk mások igényeire is.
- Olyan gyorsan adjunk visszajelzést, amennyire csak lehet.
- Kerüljük az erkölcsi értékelést és az egyéni értelmezést.
- Kínáljuk fel az információt, de ne kényszerítsük rá se ezt, se magunkat a másokra.
- Legyünk nyíltak és őszinték.
- Valljuk be, hogy néha mi is tévedhetünk.

**A visszajelzést fogadó számára:**

- Legyünk nyitottak a visszajelzésekre.
- Figyeljünk oda, kérdezzünk vissza és tisztázzuk a helyzetet.
- Ne érveljünk, ne védekezzünk.



Az alakuló Gyerekházak munkatársai feladataikat párhuzamosan, kétféle együttműködési formában tudják majd megvalósítani: egyrészt a szorosan vett Gyerekház-munkatársak csapatában, illetve egy nagyobb teamben, amelyhez a Gyerekház köré vont szakemberek, önkéntesek, intézmények és a helyi közösség véleményformálói tartoznak.

! Fontos, hogy a versengés helyett az együttműködés szándéka határozza meg munkánkat.

## HOGYAN DOLGOZZUNK CSAPATKÉNT?

### CSAPATOK, CSOPORTOK

A team fogalom magyar megfelelője a csapat. A munka és a vállalatok világán kívül gyakran használjuk a kifejezést a sportban is. Vannak az eleve csapatsportok (pl. foci, vízilabda, jégkorong, kosárlabda), ahol csapatok mérkőznek meg egymással, vannak olyan sportágak, amelyekben egyénileg és csapatban is megmérkőznek a versenyzők. A szurkolók számára nem is mindig egyértelmű, hogy egy frontember, pl. egy Forma 1-es versenyző, vagy egy boksoló is egy csapat részeként áll ki a reflektorfénybe, de attól az még így van.

#### A CSAPAT (TEAM) KIEMELT JELLEMZŐI

- Van egy központi cél, amelynek eléréséért a csapat mint egész felelős. E cél elérése a tevékenység lényege.
- A tagok képességei, tudása kiegészítik egymást.
- Gyakran funkciók/kompetenciák szerint nyíltan tagolódik a csapat.
- A teamek sokszor ideiglenesek, a cél elérése után feloszlanak.
- Szorítja őket a határidő.
- Lényeges a minimális kölcsönös bizalom és a csapatszellem kialakulása.

A csapatokat és csoportokat olyan eredmények elérése céljából hozzák létre, amelyekre az egyének külön-külön nem lennének képesek. Mindamellett a célok minősége és az értük vállalt felelősség jellege megkülönbözteti a csapatot és a csoportot.

Csoportok jellemzően a tagok egyéni céljai elérése érdekében jönnek létre (pl. tanulócsoporthoz, személyiségfejlesztő csoportok), ahol végső soron az egyén felelős saját célja el-

éréséért. Egy *csapatnak* ellenben mindig van közös célja, amiért a tagok egyetemlegesen felelősek.

! A Gyerekházak munkatársaiként csapatként kell együttműködnünk, ha sikeresek akarunk lenni.

A csoport és a csapat közötti hasonlóságok és különbségek megragadhatóak néhány szempont szerint.

A csapatfogalomhoz számos érzelmeket és pozitív képzeteket társítunk (pl. szolidaritás, kölcsönös bizalom, közös felelősségvállalás, együtt jóban-rosszban, elkötelezettség, jó kapcsolatok, többlet erő stb.). A „munkacsoport” kifejezés jóval semlegesebb.

Az elvárt teljesítmények elérésére érdekében a szervezeteken/csoportokon belül egyre gyakrabban hoznak létre teameket. Ennek oka lehet a feladatok összetettsége és változékonysága, valamint a projektgondolkodás és a projektszerű működés elterjedése. Ugyanakkor a korábban említett pozitív képzetek kialakulása se nem automatikus, se nem általános.

#### A CSOPORTOKRA ÉS A CSAPATOKRA EGYARÁNT IGAZ, HOGY A CÉLOK ELÉRÉSÉHEZ

- át kell éreznünk, hogy tagok vagyunk;
- el kell fogadnunk a közös célokat és értékeket;
- el kell fogadnunk a munkával kapcsolatos szabályokat, normákat.

### EGYÜTTMŰKÖDÉS, VERSENGÉS

A csapattagok közös felelősségvállalása a célok elérése érdekében nem garantálja automatikusan az együttműködést. A bennünket körülvevő világban uralkodó versenyszellem kíméletlenül győztesekre és vesztesekre választja szét a társadalmat, és a nyugati világban máig szentségtörés a világméretű verseny teljesítmény- és fejlődésösztönző hatásainak megkérdőjelezése. A versengésre történő szocializáció legkisebb gyerekkortól elkezdődik: a „Na, melyikötök köti be leg hamarabb a cipőfűzőjét?” kérdés gyakoribb, mint a „Kik tudnak ugyanis segíteni a többieknek, ha már elkészültek?”, vagy a „Kik várták meg szépen a kisebbeket?” Az együttműködés, a szolidaritás és mások segítése egy versengő környezetben rontja az egyén sikerességét. Az együttműködést ritkán jutalmazza a hétköznapiakban fair-play díjjal.

Ugyanakkor – továbbra is érdekalapon – kitapinthatóak az együttműködésnek az egyén sikerességét elősegítő nézőpontjai is: a kapcsolati tőke felértékelődése, az emberi kapcsolatoknak az életminőséget közvetlenül pozitívan befolyásoló hatása és az egyénileg kezelhetetlen komplex kihívások egy alapvetően versenyszellemre épülő világban is okot adnak ez együttműködésre. És a team-munka épp ilyen! Különös, de bizonyított ellentmondás, hogy a szolidárisabb, kooperatívabb, kapcsolatorientáltabb működésű csapatok vagy társadalmak versenyképesebbek, azaz sikeresebbek, egy versenyelvű környezetben is.

## A MUNKACSOPORTOK ÉLETCIKLUSA

A csapat embrionális korszakát éli attól fogva, amikor valakiben megfogalmazódik a munkacsoport megalakításának ötlete, és körvonalazódik az a cél, amelynek eléréséhez szükséges a csapat létrehozása. Az ötletgazda, a kezdeményező válhat később csapattaggá, de az is lehet, hogy az ötlet a leendő team külső környezetéből származik: ekkor ennek a rendszernek (szervezetnek) a szükségletei határozzák meg azt a célt, amelynek elérésére a csapat létrejön.

A csapat tagjainak toborzása és kiválasztása a csapatformálódás szakaszában történik. Ez a szakasz a csapat tagjainak kinevezésével lezárul.

Ahhoz, hogy egy munkacsoportból valódi csapat váljon, csapatépítésre van szükség. Jó minőségű, örömteli és hatékony csapatmunka nem várható el nélkül. A tagok különböző szintű csoportmunka kompetenciákkal kerülnek a csapatba, ezek felmérése és fejlesztése szintén főleg – de nem kizárólagosan – a csapatépítési szakaszban kap hangsúlyt. A team-munkára is igaz, hogy „gyakorlat teszi a mestert”: a csapattagok az új helyzetekben hasznosítani tudják a korábban szerzett csoportmunka kompetenciáikat, de ahhoz, hogy a csapatmunka elkezdődhessen, a csapatnak mint egyszeri, megismételhetetlen „társadalmi rendszernek” fel kell épülnie. A csapatépítés időszakában a csapat teljesítménye még nem teljesezhet ki (ezt az elvárások és a részcélok kialakításakor érdemes figyelembe venni).

### MILYEN TERÜLETEKEN SZERZETT TAPASZTALATOKBÓL TEVŐDIK ÖSSZE A CSAPATMUNKA KOMPETENCIA?

- a projektmenedzsment folyamat közös kialakítása;
- tanulás a teamben;
- elkötelezettség kialakítása a teamben;
- „átfogó projektkép” kialakítása;
- a szinergiák biztosítása a teamben;
- konfliktuskezelés a teamben.

A csapatmunka szakaszba lépve a csapat főként a célok eléréséhez szükséges tevékenységekre összpontosítja figyel-

mét, de a csapatépítés nem zárul le. Meghatározott vezetői feladatokat kell ellátni ahhoz, hogy a csapat elérje célját.

A csapat feloszlik, amikor a cél elérésével a csapat teljesítette küldetését. A kialakult „társadalmi rendszer” szét-esik, átalakul, ahogy a tagok közötti kapcsolatok meglazulnak, megszűnnek. Ez a szakasz nagyon fontos ahhoz, hogy a csapat tagjai új feladathoz tudjanak hozzáfogni. A zárórendezvények, búcsúünnepségek, elismerések átadása, közös alkalmak a visszatekintésre és a kölcsönös visszajelzések mind segíthetik ezt a folyamatot.

Gyakran előfordul, hogy az érett csapatok, elérvén a megalakuláskor kitűzött eredeti céljukat, együtt maradnak, és újabb feladatot kapnak, vagy új kihívások után néznek, stabilizálódnak. Mivel a csapatépítés időigényes, komoly erőfeszítéseket és befektetést igénylő értékteremtő folyamat, ezért sok érv szól amellett, hogy a jól működő teamek fennmaradjanak, és stabilabb szervezetként éljenek tovább.

## RENDSZERSZEMLÉLET: A CSAPAT KÖRNYEZETE

Azt a szervezetet, amely a csapatot elképzelte, létrehozását kezdeményezte, és a kezdeti célokat kitűzte, nevezhetjük *gazdaszervezetnek*. Egy team által működtetett intézmény, például a Gyerekház esetében valószínű, hogy a gazdaszervezet az intézmény fenntartója lesz. A csapat, bármennyire önálló feladatot kapott is, része a szervezet nagyobb rendszerének, és kölcsönhatásban áll vele: a gazdaszervezetben uralkodó kultúra, az ott elfogadott normák, a jellegzetes értékrend, a vezetés, a döntéshozatal és a belső kommunikáció mintái befolyásolják a csapat építkezését és teljesítményét. A kapcsolattartás, ellenőrzés módja az, hogy vagy megneveznek egy felelőst a szervezeten belül, aki a csapat munkáját ellenőrzi és nyomon követi, vagy a csapat kijelölt vezetője olyan személy lesz, aki a gazdaszervezet vezetésének tagja (vagy annak bizalmát élvez).

### A TEAM, A GAZDASZERVEZET ÉS A TÁMOGATÓ KÖZÖTTI JÓ KAPCSOLAT MEGTARTÁSÁHOZ FONTOS

- a rendszeres és nyílt kommunikáció;
- a működés megfelelő átláthatóságának és nyomonkövethetőségének biztosítása;
- annak meghatározása, hogy meddig terjed a team autonómiája;
- a „másik” működési törvényszerűségeinek felismerése, megértése, elfogadása;
- a team függő viszonyának asszertív kezelése, áttervezése;
- az őszinte érdeklődés, kölcsönös bizalom és tisztelet megteremtése mindkét irányban;
- a képesség a team és a nagyobb rendszer mindenféle kulturális különbségeinek ítéletmentes elfogadására,
- a szervezeten belül a team munkájáért közvetlenül felelős személy és a team vezetőjének rendszeres találkozója.

Sok esetben a rendszer harmadik kulcsszereplője a támogató, a team munkájának finanszírozója. A legtöbb támogatónak sajátos céljai vannak, és sajátos elvárásokat támaszt a teammel és a gazdaszervezettel szemben, így mind szakmai, mind pénzügyi szempontból a részéről is fennáll az ellenőrzés igénye. Változó, hogy e szereplők melyike milyen erős, továbbá a teamek is változó mértékben lojálisak a gazdaszervezettel, illetve a működésüket finanszírozó és időnként a szakmai vezetést is ellátó támogatóval szemben.



Szakadatlanul változó világunk új paradigmája: a stratégiai tervezéstől a stratégiai gondolkodásig.

Mára, ha akarnánk, sem tehetnénk úgy, mintha a világ stabil és kiszámítható lenne: napi kihívás önmagunk, kapcsolataink, szervezeteink fenntarthatóságának biztosítása a változó szabályozás és a globális trendek átfogó hatásai mellett. Ezért úgy tűnik, az apró részletekbe menő, írott stratégiai tervek korszaka lejárt, s egyre inkább a közös, rendszerszerű stratégiai gondolkodás és dialógus folyamata válik hasznára a szervezeteknek és a programoknak. Ebben az esetben a külső és a belső környezet állapotának folyamatos, több szempontú monitorozására van szükség ahhoz, hogy az észlelt és tapasztalt körülményeknek leginkább megfelelően alakítsuk mindenkor, itt és most érvényes stratégiánkat.

A stratégiai gondolkodás meggyökeresedésének feltétele egy bizalomra, elkötelezettségre és a tanulásra mint központi értékre épülő szervezeti kultúra (szellemiség, klíma) kialakítása.

## A TEAM-MŰKÖDÉS MÓDSZEREI, ESZKÖZEI



**1+1>2 ! Ez a szinergia lényege.**

De mondhatnánk azt is, hogy  $2 \times 2$  néha 5, ami annyit jelent, hogy egy csoport sokkal többre képes, mint azt bármely tagja elképzei.

A fenti képlet a *csoportszinergiát* példázza. Valójában fogalmunk sincs, mi mindent érhetünk el csapatként. Sok embernek van legalább egy olyan élménye, hogy másokkal együtt véghez vitt valami olyasmit, amiről álmodni sem mert.

A csapatok együttes ereje ugyanis *ott van*, adott, csak tudnunk kell, hogyan férhetünk hozzá, és hogyan engedhetjük szabadjárá. Ez lehetetlen csupán szabályok és alapelvek betartásával vagy készségek elsajátításával.



A „szinergia” szó görög eredetű, szó szerint „együttes erőt” jelent.



Az „együttes erőt” legfontosabb akadályozó tényezője az igazi személyes jelenlét hiánya, aminek okai elsődlegesen a csapat tagjainak múltjában, korábbi élményeiben, beidegződéseiben keresendők. A csapattagoknak egyrészt saját dolguk önismeretük fejlesztésével tudatosítani ezeket az okokat, s ebben egymásnak is sokat segíthetnek, másrészt a csapattagok egyre inkább kialakítják azt a képességüket, hogy éber jelenléttel tudjanak részt venni a közös munkában.



Az „együttes erőt” leginkább elősegítő tényező a csapattagok közti kapcsolatok fejlesztése (egymás megismerése, a bizalom, az empátia, a kommunikáció, a kölcsönösség és a kooperáció kialakítása). Ez visszahat az imént körülírt tényezőre is, hiszen, ha van kapcsolat, könnyebb teljes személyiségünkkel jelen lenni.

Egy jól működő csapat három pillére az egység, az elfogadás és a bizalom (szeretet). Ebben a légkörben minden benne van, amit a más emberekkel való együttléttől várhatunk. A csapatmunkakészségek fejlesztése: út a jobb együttműködéshez, hiszen

- kialakul az együttérzés az emberek között;
- kezdik értékelni és figyelembe venni egymás nézőpontját, ahelyett, hogy értékelnék, megítélnék és hibáztatnák egymást;
- a csoport tagjai egyre inkább képesek meghallgatni egymást, és felfedezik, amikor egy hullámhosszon vannak a többiekkel;
- kialakul az a szokás, hogy a nézetkülönbségeket idejében szóba hozzák és megoldják, a konfliktusokat természetesnek tekintik, továbbá minden körülmények között fenntartják a kommunikációt;
- a csoporttagok egyre inkább képessé válnak arra, hogy a csoportban a jelen idejű tapasztalt helyzetekre spontán és megfelelő módon reagáljanak, ahelyett, hogy múltbeli tapasztalataik által kialakított automatikus beidegződéseknek engedelmesskednének;
- egyre inkább belátják, hogy maguk felelősek érzéseikért és az el nem mondott, visszatartott dolgaik következményeiért, és megpróbálják ezt a felismerésüket, belátásukat a csoport érdekében hasznosítani;
- a csapattagok képessé válnak a párbeszédre, és nem egyszerűen vitatkoznak. A párbeszéd együttműködés: két vagy több fél dolgozik együtt, és törekszik a közös megértésre.

## TERVEZÉS ÉS A TERVEK NYILVÁNOSSÁGA

A tervezés és a tervek nyilvánossága fontos akkor, ha bármit mással közösen, mások bevonásával, segítségével, egyetértésére számítva szeretnénk megvalósítani. Talán most kissé különösen hangzik, hogy ezek szerint a tervezés nem elsősorban arra szolgál, hogy annak alapján valósítsuk meg a programot.



A tervezésbe történő bevonás a megvalósításban való részvétel kulcsa.

Biztosítani kell, hogy terveinket minimum megismerhessék az érintettek, de legjobb, ha véleményezésre és beleszólásra is adunk lehetőséget. A terveket folyamatosan szükséges

- felülvizsgálni,
- aktualizálni és
- nyilvánosságra hozni ahhoz,

hogy a munkatársak és a partnerek számára átláthatóvá tegye a pillanatnyi szituációt, és lehessen róla gondolkodni, illetve eszmét cserélni.

Azzal együtt, hogy tudjuk, számos tényező bizonytalan, történhetnek előre kiszámíthatatlan események, ami befolyásolja, akadályozza, de akár elő is segítheti a megvalósítást, a tervek mégis segítenek eligazodni, alkalmazkodni, vagy elébe menni a változásoknak. Minél többen képesek erre a csapattól, annál több az esélyünk, hogy jól fordulunk, ha változtatni kell. A GANTT (időtábla) diagram, és a hozzá hasonlóan egyszerű, könnyen áttekinthető összefoglalók, nemcsak a tervezéshez, hanem a tervek nyilvánosságra hozásához is jól használható eszközök.



A feladat az, *amit* a csapat elvégez, amit megtesz célja eléréséért.

A folyamat, *ahogyan* mindezt teszi.

## A KONFLIKTUS TERMÉSZETES JELENSÉG, DE ODA KELL RÁ FIGYELNI

A csapatmunkában a konfliktusok felbukkanása természetes dolog, ráadásul elkerülhetetlen. Ahol emberek együtt dolgoznak, mindenképpen számíthatunk konfliktusokra. Ha mégis úgy látjuk, hogy sikerült elkerülni egy konfliktust, az három dologot jelenthet: megelőztük, megoldottuk vagy elhallgattuk.

Sokan vannak, akik félnek a konfliktusoktól, és elkerülésük érdekében mindent megtesznek, amit csak lehet. A konfliktusok megnevezése, feltárása során számos olyan dolog történik, amitől joggal tartunk: szóváltás, kiabálás, megbántódás, kellemetlen érzések, kapcsolatok sérülhetnek stb. Akadnak olyanok, akik attól tartanak, hogy a konfliktus során elveszítik önuralmukat, vagy elveszítik a többiek szeretetét, megbecsülését, ha egyszer tényleg kifejezik haragjukat, vagy szóvá teszik azokat a dolgokat, amelyek bántják őket. A konfliktusok felmutatása és feltárása kockázatokkal jár. A konfliktusok bizonyos szempontból olyanok, mint egy fertőzés. Legjobb a megelőzés vagy a korai kezelés. Törődünk tehát azokkal a területekkel, ahol egyet nem értés jelentkezik, mielőtt „ügy” lesz belőlük.

## Melyek lehetnek ezek a területek a Biztos Kezdet Gyerekházakban működő teamek munkájában?

- ▶ Időben felismerhetjük a leendő konfliktusforrásokat, ha a célok és a tevékenységek mellett odafigyelünk a csapattól működésére. Egy gesztusból, egy elfordított tekintetből, egy elhallgatott mondatból ráérezhetünk, hogy itt valami nincs rendben. Bátorságot és lelkierőt kell gyűjtenünk, hogy szóba hozzuk mindezt. Még az is személyes kockázatot jelent, ha rákérdezünk a konfliktusra: visszautasíthatják a feltételezést, nevetségessé válhatunk, később ferde szemmel néznek ránk.
- ▶ Ha sikerül felvetnünk a témát, engedjük, hogy mindenki számba vegye a tényeket a saját szemszögéből, és kifejezésre juttathassa az érzéseit az üggyel kapcsolatban, úgy, hogy igyekszik kerülni az ítélezést, a vádaskodást és a feltételezéseket. Majd kérjük meg az érintettet, hogy reagáljon, és sorolja ő is a tényeket, mondja meg, mit érez. Mindenképpen egy ígérettel vagy egy döntéssel érjen véget a dialog. Egyes csoportokban ez könnyen fog menni, máshol sokat kell gyakorolni, míg a hasonló interakciók a megszokott csapatműködés részévé válnak.
- ▶ A konfliktusok erőssége az enyhe nézeteltérésektől egészen a dühkitörésig terjedhet. Megjelenésüket fogadjuk el természetesnek, de a konfliktusok kapcsán felszínre törő erőszak semmiképp sem megengedett a csapatmunkában. Ha igyekszünk időben foglalkozni velük, feltehetően nem mélyülnek el, és kevésbé kell tartanunk attól, hogy egy kis nézeteltérés szóba hozásával kibogozhatatlan régi problémahalmaz szakad a nyakunkba.
- ▶ Nyugodtan gyanakodjanak azok a csapatok, amelyeknél a munka során egyáltalán nem jelenik meg semmiféle konfliktus. Ez jelezhet apátiát, unalmat, utalhat az érdeklődés hiányára, vagy arra, hogy a csapattagok nem bíznak eléggé egymásban ahhoz, hogy őszinték legyenek, illetve önbecsülésük hiányára is ráirányíthatja a figyelmet.

Fejlődésük során a csapatok rendszerint átmennek egy viharos korszakon: ebben az időszakban különösen sok konfliktus keletkezik. Ez megelőzi a normák végleges kialakulását, és szükségesnek látszik ahhoz, hogy később a csoport a cél érdekében teljesíteni tudjon. Ebben a viharos szakaszban kialakulnak a csapattagok által betöltött szerepek, megjelennek az egyéni szükségletek, rokonszenvek-ellenszenvek, jellemzők a villongások és a hatalmi harc. Minden egyes konfliktus, amelyet sikerül ily módon megelőzni és nyugvópontra hozni, megerősíti a bizalmat abban, hogy

- ebben a csapatban kevésbé kockázatos szóba hozni a nézeteltéréseket, mint korábban hittük;
- ebben a csapatban a konfliktusokkal való nyílt szembenézés és a konfliktusforrások megbeszélése kevesebb veszélyt rejt, mint korábban hittük;

- ez a csapat elég erős ahhoz, hogy a tagok negatív érzéseiket és véleménykülönbségeiket is nyíltan kifejezhessék benne;
- ennek a csapatnak rövid és hosszú távú közös érdeke a megjelenő konfliktusok napirendre tűzése, mert az átélt és közösen megoldott nehéz helyzetek erősebbé, ellenállóbbá, összetartóbbá és lelkesebbé teszik.

## A TEAMEK VEZETÉSE

Csapattagnak lenni egyáltalán nem mindig örömteli és kényelmes az emberek számára. Ennek egyik oka mindenképpen a hatalom kérdésköréhez kapcsolódik. Egyesek úgy gondolják, hogy a hatalom önmagában is valami rossz, és a helyzet csak romlik, ahogy egyre több hatalom összpontosul valakinek a kezében. Minél nagyobb hatalommal rendelkezik valaki egy csoportban, annál figyelmesebben hallgatják, és annál nagyobb súllyal esik latba a véleménye.

Egy csoportban a csoport valamely tagjának hatalma a következő forrásokból eredhet:

- ▶ **Pozíció:** Valakire azért hallgatunk inkább, mert fontos szerepet tölt be közösségünkben, köztiszteltetben áll, sokan becsülik és/vagy fontos a munkaköre (pl. iskolaigazgató, tanár, orvos, polgármester stb.). Ez a kettő nem mindig esik egybe.
- ▶ **Megbízás:** Valamely tagjára a csoport olyan szerepet vagy feladatot ruház, amely által hosszabb-rövidebb időre megnő a hatalma (pl. legyen ő a polgármester, vagy másokkal való együttműködésben képviselje a csoportot, legyen ő egy Gyerekház vezetője.) Ezt a típusú hatalmat a csoport adja, és vonja is vissza. A megbízás persze nem mindig teszi a megbízottat mindenki által elfogadott vezetővé, de hatalma a megbízás idejére mindenki számára egyértelmű.
- ▶ **Tudás:** Amikor a csoport elismeri, hogy egyik tagja különleges hozzáértéssel vagy tapasztalattal rendelkezik valamilyen, a csapat számára fontos területen. Ez gyakran összekapcsolódik a pozícióból vagy megbízásból nyert hatalommal, de ettől függetlenül is előfordulhat (pl. a Gyerekház egyik munkatársa jól ismeri a telepen élők életkörülményeit, az ott élő családokat, szokásaikat, működésük meghatározóit, vagy jól ismeri a segítő szakma intézményeit, vagy jól eligazodik a jogszabályok szövevényében).
- ▶ **Személyiség:** Személyes képességekből és érényekből is származhat hatalom. A kommunikációs készségek vagy a különleges stílus, karizma is okozhatja, hogy olyasvalakire hallgatnak a csoportban, akinek semmilyen formálisan kiemelt szerepe nincs (pl. a Gyerekház egyik munkatársa jó kapcsolatteremtő, vagy jól képviseli az intézmény érdekeit szakmai vagy döntéshozói fórumokon, esetleg a személyisége bizalomkeltő, jó érzellemmel közelít a nehezebben elérhető családok felé).
- ▶ **Tekintély:** Bizonyos esetekben a kor, a nem, az etnikai hovatartozás, a családi állapot, az anyagi helyzet, a megjelenés is lehet a hatalom forrása, illetve az is, ha valaki sokkal régebb-

ben van már ott, mint a többiek. Hosszú távon ezt csak a tudás vagy a speciális képességek megléte tudja fenntartani.

- ▶ **Klikkek:** Amikor a csoporton belül több ember össze tud fogni annak érdekében, hogy befolyásolja a folyamatokat vagy a döntéseket, klikkek alakulnak, és ezáltal tagjai több-lethatalmat nyerhetnek. A klikkek alapvetően természetes jelenségek, de jelentős veszélyforrások is lehetnek: kirekesztést, a csapat felaprózódását, ésszerűtlen versengést vagy nyílt elkülönülést eredményezhetnek.

Egy csoport akkor lehet hatékony, ha a munka során minden tagja könnyen és zavartalanul képes kifejezni magát, és kialakul az a meggyőződése, hogy a csoport többi tagja teljes értékű résztvevőként tartja őt számon.

Ezt tartsuk szem előtt, amikor elemezzük és tisztázzuk a csoporton belüli hatalmi kérdéseket.



Egy csapat olyan erős, mint amilyen a leggyengébb tagja.

Nincs vezető csapat nélkül. A vezetés a csoportban együttműködő emberek természetes funkciója. Egy csoportot kizárólag annak nyílt vagy hallgatólagos beleegyezésével lehet vezetni. A vezető szerep lényege az, hogy képessé tudja tenni a csoportot céljai elképzelésére és megvalósítására. Ez legtöbbször úgy történik, hogy beszédmódjával a vezető cselekvésre ösztönzi és bátorítja a csapat tagjait. Aki erre képes, az adott pillanatban az a csapat vezetője. Szerencsés, ha a csapatban ezt a szerepet betöltő személy egybeesik a csapat formális vezetőjével. Ha ez nincs így, akkor e két ember között a lehető legnagyobb összhangra kell törekedni.

**Alapvetően kétféle vezetői alapmagatartást különböztethetünk meg:**

### ▶ **Irányító**

(irányít, ellenőriz, dönt, felülvizsgálja a folyamatot);

### ▶ **Támogató**

(támogat, motivál, elmagyaráz, meghallgat, „delegál”).

A leggyakoribb vezetési stílusok e két magatartásminta különféle kombinációjaként állnak elő (I. Hersey–Blanchard „szituatív vezetés modelljét”, Hersey, P.: *The Situational Leader*, Warner, New York 1985):

- **tekintélyelvű (autokrata)** – erős, irányító magatartás, nem igényli a közösség elfogadását, támogatását;
- **felkészítő (konzultatív)** – erős irányítás és erős támogatás jellemzi, akkor működik, ha ezek közel azonos arányban vannak jelen;
- **bátorító (részvételre támaszkodó)** – erős támogatás és alacsony fokú irányítás jellemzi, képessé akarja tenni a tagokat a megoldásra, ezért végigkíséri a folyamatot;
- **megbízó (delegáló)** – alacsony fokú irányítás és alacsony fokú támogatás jellemzi, bízik abban, hogy a tagok megoldják a feladatot.

Magától értetődik, hogy minden vezetőnek személyiségéből fakadóan megvan a maga természetes vezetői stílusa, azaz egyik vagy másik vezetői stílus választásakor könnyebben megtalálja a hangot, és természetesebben tud viselkedni, mint a másikban. A vezető feladata, hogy növelje tudatosságát és rugalmasságát, és bontakoztassa ki a tőle távolabb álló vezetési stílusok alkalmazásához szükséges eszköztárát, így nemcsak jó érzékű, de tudatos, felkészült vezetővé is válhat.

## DÖNTÉSHOZATALI ELJÁRÁSOK

A csapat teljesítményét meghatározzák az általa hozott döntések. Egy team esetében a méret, a tagok nagyságú egymásrataltsága és elkülönülő feladatköre lehetővé teszi, hogy a tagok kiválaszthassák azt a döntéshozatali eljárást, amelyet az adott helyzetben leginkább megfelelőnek tartanak.

Ahhoz, hogy a csapat döntési helyzetbe kerüljön, időben fel kell ismernünk a helyzetet, amikor még van mód a helyzetértékelésre, aminek alapján megválaszthatjuk a megfelelő döntési eljárást. Amikor egy új csapat alakul, gondoskodjunk róla, hogy már az első vagy második találkozáskor meghatározzuk, milyen módon fogjuk a csapatra vonatkozó döntéseket meghozni.



Törekedjünk az egyetértésre, a konszenzusra!

### Közismert döntéshozatali eljárások:

■ **Egyéni döntés:** valaki egy személyben dönt a teljes csoport részéről. Ez a hierarchikus szervezetek általános gyakorlata. Előnye, hogy gyors, és lényegében megfelelő mindenféle rutin feladatban. Szintén hasznos módja a döntéshozatalnak sürgős esetekben vagy vészhelyzet esetén. Ugyanakkor, ha túl gyakorrivá válik, és előzetes megegyezés nélkül történik, az a csapat erejének és hatékonyságának rovására megy. Hátránya a csapattagokkal való kapcsolat gyengülése és a csapattagok alacsony elköteleződése a döntés végrehajtásában.

#### Az egyéni döntés aletei:

- **Vezetői döntés:** a kinevezett vagy választott vezető hozza meg a döntéseket a csapattagok számára.
- **Szakértői döntés:** a szóban forgó témában legtapasztaltabb csapattag dönt (felhatalmazással).
- **Egyéni döntés konzultációval:** a kinevezett vezető dönt, miután konzultált a csapat tagjaival.

■ **Kisebbségi vagy bizottsági döntés:** kijelölt vagy felkért kulcsemberekből összeálló csoport hoz döntést. Megfelelő eljárás, ha nagyszámú döntést kell meghozni, vagy ha jól körülírt feladatokkal kapcsolatban kell a

döntésnek megszületnie. Ez a döntési eljárás sem jelent azonban igazi csoportfelelősséget és elköteleződést a végrehajtásban.

■ **Többségi döntés:** szavazás történik meghatározott alternatívákra, és a többség véleménye lesz mérvadó. Előnye, hogy egyszerű, gyors, és bizonyos fókig mindenki úgy érezheti, részt vett a döntéshozatalban. Hátránya, hogy a csapatot nyertesek és vesztesek csoportjára osztja.

■ **Közös vagy konszenzusos döntés:** a részvétel, az elköteleződés és a csapat megerősödése szempontjából tökéletes, ám nagyon időigényes eljárás. Lényege, hogy a csapat minden tagjának egyetértésre kell jutnia ahhoz, hogy a döntés érvényes legyen.

## NÉZZÜNK EGY EGYSZERŰ ÉS GYAKORLATIAS ELJÁRÁST A KÖZÖS DÖNTÉSHOZATALRA

- Határozzuk meg, mennyi időt kívánunk szánni a témára.
- Nevezzünk meg valakit, aki figyelni és jelezni fogja az idő múlását.
- A téma előterjesztője vázolja fel az ügyet.
- Minden résztvevő kapjon szót egymás után, és fejtse ki véleményét a témáról, vagy ötletroham (*brainstorming*) módszerrel gyűjtsék össze a döntéshez szükséges szempontokat.
- Írjuk fel ezeket mindenki számára látható, nagy papírra.
- Kérjük meg a résztvevőket, hogy tegyenek javaslatokat a döntésre.
- Folytassuk ezt mindaddig, amíg kialakul valamiféle általános kép, egyetértés.
- Ha menet közben kisebb megegyezések már megszületnek, ezeket feltétlenül rögzítsük.
- Amikor már látszik, hogy egy vagy két ember tartóztatja fel a döntést, kérjük meg őket, hogy tegyenek ők javaslatot a megoldásra, az eddigiek alapján számukra is elfogadható döntéshez. Ellenőrizzük ezek fogadtatását a csoportban.
- Ha továbbra sem sikerül megegyezni, vizsgáljuk meg, mennyire érintené közvetlenül a döntés azokat, akik nem értenek egyet vele. Ha nem érinti őket közvetlenül, akkor nézzük meg, hogy fenntartásaikkal együtt hozzájárulnának-e a döntés meghozatalához. Ha viszont közvetlenül érinti őket, akkor mindenképpen közvetlenül részt kell venniük a döntéshozatalban.
- Az időfelelős tudassa a csapattal, hogy már csak öt perc maradt erre a témára, majd pedig jelezze, ha letelt az idő.
- Ne lépjük túl a meghatározott időt akkor sem, ha nem jutotunk dűlőre. Gondoljunk arra, hogy ha a jelen pillanatban elérhető lett volna a közös döntés, akkor a megszabott idő elég lett volna a megegyezéshez.
- Határozzuk meg, hogy mikor térünk vissza a kérdésre.
- Ha a csapat tagjai tapasztalják, hogy a megegyezés megkezdhetetlen, meg fogják találni a közös megoldást.

## BESZÉLJÜNK ÜGYEINKRŐL, ESETEINKRŐL!

### MEGBESZÉLÉSEK SZERVEZÉSE

A csapatmunka során érdemes kialakítanunk a rendszeres megbeszélések, értekezletek gyakorlatát. Célravezető a hétnek valamely meghatározott napját és óráját lefoglalni erre a célra, hogy esetleges külső programok időpontválasztásánál tekintettel lehessünk rá. A csapat együttműködését és a megbeszélések hatékonyságát, értékét jelzi, hogy a résztvevők mennyire adnak prioritást a csapatmegbeszéléseknek.

Ezen túl persze tarthatunk rendkívüli, meghatározott célra összehívott megbeszéléseket is. A csapatmegbeszélés mellett szervezhünk különböző célú találkozókat. Ilyen célok lehetnek például:

- különböző szakemberek összehívása munkánk széleskörű megvitatásához, együttműködés kezdeményezéséhez vagy annak folyamatossá tételéhez;
- településünkön működő intézményekkel, civil szervezetekkel való kapcsolat felvétele vagy annak folyamatossá tétele;
- a fenntartóval, gazdászervezettel való együttműködés, tájékoztatás, elkötelezés;
- a támogató tájékoztatása, konzultáció;
- más Gyerekházak munkatársaival való kapcsolattartás stb.

### TALÁLKOZÓK SZERVEZÉSE

Látszólag nem olyan különleges feladat, mégis nagy felelősség találkozót szervezni! Mint ahogy mi is, mások is úgy érzik, hogy az idő nagy kincs. Éppen ezért nem szabad vele visszaélnünk. Alább olyan tényezőket – feladatokat és szempontokat – gyűjtöttünk egybe, amelyek fontos feltételei lehetnek egy eredményes találkozó megszervezésének.

#### Kérdések és döntések a felkészüléshez:

- Valóban szükség van a találkozóra?  
Tudunk-e alternatívákat?
- Mi a célja a megbeszélésnek?  
Világosan meg tudjuk-e fogalmazni?
- Milyen általános és konkrét eredményeket szeretnénk elérni?
- Kiknek szükséges jelen lenni a megbeszélésen (kulcsemberek)?
- Mikor és hol lehetne megtartani, hogy a legtöbb „kulcsembert” jelen tudjon lenni?
- Hogyan hívjuk meg a résztvevőket?  
Írásban, telefonon, e-mailen?
- Kell-e előre napirendet készíteni?  
Kivel szükséges egyeztetni a napirendet?
- Kell-e valamilyen anyagot előre eljuttatni a résztvevőknek a felkészüléshez?
- Szükség van-e eszközök, frissítők, más felszerelések biztosítására?

Részletkérdésnek tűnhet a megbeszélés környezete. De azért adjuk meg a módját! Tegyük rendet, készítsünk oda minden szükséges eszközt, és alakítsunk ki kényelmes helyet minden résztvevő számára. Minden részlet, ami azt fejezi ki, hogy az ügy fontos, és azt, hogy a résztvevőket szívesen látjuk, segíti a találkozó céljainak megvalósulását. Ez még akkor is így van, ha azokkal a kollégákkal ülünk le, akikkel nap mint nap együtt dolgozunk.



A helyszín berendezésével segíthetjük egy eredményes megbeszéléshez szükséges pszichológiai tér kialakítását.

Segítsük elő, hogy a résztvevők fizikailag és mentálisan is „megérkezzenek”. Köszöntsük őket, esetleg vezessük körbe a helyszínen azokat, akik nem ismerik. Mindenképpen mutassuk be egymásnak azokat, akik nem ismerik egymást. Ha sokan vannak ilyenek, készítsünk névtáblákat.

Ültessük úgy a résztvevőket, hogy mindenki lásson mindenkit, senki se legyen háttal. Fontos, hogy egy szinten, egy körben helyezkedjen el minden résztvevő. Csak annyi széket legyen, ahány embert várunk a megbeszélésre, s ha valakiről tudjuk, hogy később érkezik, tartsunk fenn neki egy helyet szabadon. Legyen egy jel, ami egyértelműen jelzi, hogy a megbeszélés elkezdődött.

Ha azt szeretnénk, hogy a megbeszélések hatékonyak legyenek, a következőket tehetjük még:

- Elősegíthetjük, „facilitáljuk” a megbeszélést, azzal, hogy a téma tekintetében mederben tartjuk, a folyamat szempontjából pedig biztosítjuk, hogy minden résztvevő elmondhassa a maga véleményét.
- Betartatjuk az időkereteket, a résztvevők számára jelezzük az idő múlását.
- Jegyzőkönyvet vezetünk, amikor lejegyezzük a megbeszélésen érintett témákat, döntéseket, megállapodásokat és feladatvállalásokat.

Ha csak lehetséges, legkésőbb a megbeszélés elején osszuk el ezeket a szerepeket: kérjünk fel egyes résztvevőket egy-egy szerepre. Ezáltal azt is elérhetjük, hogy a résztvevők között egyenletesebben oszlik meg a hatalom és a felelősség, és idővel mindenki gyakorlatot szerezhet mindhárom területen.

Megbeszélések folyhatnak „előre összeállított” napirenddel vagy „nyitott” napirenddel. A *nyitott napirend* módszere alkalmazható minden olyan megbeszéléshez, amelyet nem egyetlen résztvevőt érintő, konkrét ügyben hívunk össze. A módszer előnye, hogy minden résztvevő elérheti: a megbeszélésen foglalkozzanak a számára fontos témákkal, és így ezekben a többiek véleményét, ötleteit megismerve, illetve a csoport döntéshozatala révén előreléphet. A megbeszélések lezárásakor – amellet, hogy kifejezzük, mennyire örülünk, hogy létrejött és eredményes volt a találkozó – kitűzhetjük a következő találkozás időpontját, megbeszélhetjük, ki lesz legközelebb a szervező, ill. a levezető, a jegyzetelő és az időfelelős, de tarthatunk zárókört is, amelyben

a résztvevők elmondhatják, amit még fontosnak tartanak, vagy összegezhetnek. A találkozó után készítsünk emlékeztetőt!

### A TEAM-MEGBESZÉLÉSEK EREDMÉNYESSÉGE ÉS FENNTARTHATÓSÁGA A KÖVETKEZŐKÖN MÚLIK

- rendszeresség;
- prioritás más teendőkkel szemben;
- jól meghatározott, körülhatárolt célok;
- konkrétan hasznosítható minden résztvevő számára;
- pontos kezdés-befejezés, saját szabályok betartása;
- közös felelősségvállalás az eredményességért (feladatmegosztás);
- odafigyelés, lényegre törő beszéd, aktív hallgatás;
- a kulcsszemélyek részvétele (példamutatás);
- egyenlő részvételi lehetőség mindenkinek;
- feladatvállalások, döntések betartása, számonkérése;
- véleménykülönbségek, nézeteltérések felszínre hozása;
- nyílt kommunikáció;
- produktivitás, haladás, sikerélmény;
- jó hangulat, az összetartozás érzése.

## MI AZ A SZUPERVÍZIÓ?

A szociális foglalkozásokban megfelelő támogatás nélkül nem lehet eredményesen és huzamosabb ideig dolgozni. A szupervízió olyan speciális szakmai fejlesztő módszer, amelynek alkalmazása nélkülözhetetlen a segítő foglalkozások, köztük a szociális területen személyes gondoskodást végző szakemberek számára. A segítő szakmákban a szupervíziónak a szakmai karrier minden pontján helye van. A Gyerekházak munkatársaiként is olyan jellegű munkát fogunk végezni, amely igényli a rendszeres szakmai visszajelzést, a megerősítést, a kérdések feltevését. A szupervíziónak sokféle módja és formája van. Munkánk elején még van lehetőségünk, hogy tudatosabban végiggondoljuk, milyen forma felel meg leginkább teamünknek. A jó döntés meghozatalához persze ismernünk kell a szupervízió világát.

#### A szupervízió fejlesztő és megtartó hatásai:

- a szakmai identitás kialakulása;
- esetkezelés;
- konkrét elakadás megértése és feloldása;
- mentálhigiénés támogatás;
- szakmai továbbképzés;
- szakmai ellenőrzés, a munka minőségbiztosítása;
- a kiégés elleni védelem;
- a teher megosztása és a terhelhetőség fokozása;
- az elszigeteltség elleni védelem.

Ha a Gyerekházak munkájának segítéséhez szupervízort akarunk felkérni, érdemes abból kiindulnunk, hogy az adott pillanatban mire van szükség, mely területre kerüljön a hangsúly a szupervíziós munka során: az esetmunka segítésére-fejlesztésére, vagy a szakmai személyiség fejlesztésére, s ennek megfelelően érdemes választanunk a szakemberek közül.

## AZ ESETMEGBESZÉLÉS, SZUPERVÍZIÓ – FOLYAMAT, STRUKTÚRA, MEGVALÓSULÁS

Az *esetmegbeszélés* a tanulást és szakmai fejlődést szolgálja. Akár egyszeri konzultáció, akár folyamatot alkotó találkozás-sorozat, akár egyéni, akár csoportos, mindenképpen struktúrált, azaz különböző szakaszokból áll. Egy eset megbeszélése általában 60-90 percet vehet igénybe.

- Az **első lépés** az, hogy a résztvevők megismerik és elfogadják a csoportmunka javasolt felépítését, és megegyeznek a folyamat biztonságához és hatékonyságához szükséges szabályok és viselkedési normák betartásában (pl. titoktartás). Ez bizalmat és biztonságot teremt a továbbiakhoz.
- A **második lépés** annak az esetnek a kiválasztása, amellyel az adott napon foglalkoznak. A választásnál figyelembe kell venni, hogy minden tagnak egyformán legyen lehetősége esetet hozni, és azt is, ha valakinek sürgősen szüksége van egy eset megbeszélésére (krízishelyzet). Előfordul, hogy az esetről az előző találkozó végén egyeznek meg, és a referáló felkészül az eset bemutatására.

Az első időszakban bemelegítésre, ráhangolódásra van szükség (pl. aktualitások, hírcsere). A résztvevők csak fokozatosan tudják figyelmüket az esetismertetésre összpontosítani. Ezután érdemes az esetet ismertetni, majd a reflexiók – elsődleges visszajelzések – következnek.

#### Variációk:

- A referáló elbeszélésébe bármikor bekapcsolódhatnak.
- Az esetgazda meghatározott/meghatározatlan ideig beszél, majd a többiek meghatározott/meghatározatlan sorrendben bekapcsolódhatnak.
- Az eset bemutatása után a csoport tagjai tisztázó kérdéseket tesznek fel, majd ezekre a referáló válaszol, és ezután következik a reflexió ideje.
- Miközben a csoport többi tagja reflektál az ismertetett esetre, az esetgazda részt vesz a beszélgetésben.
- Az esetgazda a reflexiók alatt „kikapcsol”, nem vehet részt a beszélgetésben. A többiek nem hozzá, hanem egymáshoz beszélnek.
- A reflexiók után közvetlen tanácsadásra is sor kerülhet, amennyiben az esethez ezt kéri. A tanácsokkal már mindenképpen közvetlenül az esethez fordulnak a résztvevők.

A fenti folyamatban a szupervízor, beállítódásától, felfogásától függően a következőket teheti:

- figyelmesen hallgat;
- kérdez;
- értelmezéseket ajánl;
- saját példát hoz;
- tanít, oktat;
- szakirodalmat ajánl, feladatot ad;
- valamilyen gyakorlatot javasol (módszerfüggő);
- támogat, megerősít;
- moderálja a csoportot;
- összefoglalja az elhangzottakat;
- biztosítja a kereteket;
- reflektál a csoportfolyamatokra és az egyéni beállítódásokra, érzelmi reakciókra.

A reflexiók után az esethozónak lehetősége van a történetek élményszinten és a levont tanulságok alapján gondolatilag összefoglalni, reagálhat a visszajelzésekre, és – ha szükséges – segítséggel „visszatérhet”, újra a szupervíziós csoport rendes tagja lehet.

## A TÁRS-SZUPERVÍZIÓ: SZUPERVÍZIÓ SZUPERVIZOR NÉLKÜL.

Barátokkal, munkatársakkal ritkábban-gyakrabban beszélünk egymással munkánkról, eseteinkről. Ennek szervezett formája a társ-szupervíziós csoport (vagy angol szóhasználatában: peer-szupervíziós csoport), amely a szakmai szinten tartás egyik legfontosabb eszköze. A társ-szupervíziós csoport azt jelenti, hogy minden csoporttag egyenrangúan vesz részt a csoportban, a csoporttagok megosztóznak a vezetői funkciókon, illetve a vezetői szerepkör ellátása forgórendszerben történik. A vezető megfigyelőként, moderátorként vesz részt a csoport történéseiben, és segíti a többi csoporttag megértését, az esetvitel átlátását. A részvétel önkéntes, ugyanakkor a megfelelő bizalom kialakulása miatt a csoport gyakorlatilag zárt, tagjai állandóak.

### A TÁRS-SZUPERVÍZIÓ ELŐNYEI

- hozzáférhetőség, gazdaságosság, megvalósíthatóság;
- önszerveződés, közös tanulás;
- *empowerment* (megerősítés).

### A TÁRS-SZUPERVÍZIÓS CSOPORTOK KÉNYES TERÜLETEI

- titoktartás;
- személyes érintettség egy más által hozott esetben;
- hajlam a konfliktusok, feszültségek elhallgatására;
- esetleges sérülés kockázata;
- idő és olykor szakmai segítség kell a rátanulásra.

## A „CSELEKVŐ TANULÓCSOPORT” MÓDSZER

A cselekvő tanulócsoport az *esetmegbeszélő társ-konzultációs módszerek* egyike. A konzultációs csoport hozzásegíti az „esethozót” problémájának megfogalmazásához, továbbgondolásához és végső soron a belátásokra épülő cselekvés megtervezéséhez, megvalósításához is. A konzultációs csoport egyenrangú tagokból áll. A működéséhez szükséges szerepek (esethozó, csoporttag és moderátor) forgórendszerben cserélődnek egyik konzultációs alkalomról a másikra. A forgórendszerből adódik, hogy előbb-utóbb mindenki lesz esethozó, csoporttag vagy moderátor.

### Általános szabályok:

- A cselekvő tanulócsoportban lehetőleg ne legyenek együtt olyanok, akik főnök-beosztotti vagy közvetlen munkatársi viszonyban állnak egymással. Ez ugyanis kizárja bizonyos témák őszinte megbeszélését.
- Az esetmegbeszélő konzultáció során elhangzottak nem vihetők ki a csoportból. Ennek pontos szabályait minden csoport maga dolgozza ki még a működés kezdetén.
- Ha valaki nem tud eljönni, akkor a következő alkalommal a csoport három percen elmondja neki az előző alkalom történéseit.

### A moderátor feladatai:

- Felelős az időkeret kezeléséért. Ha több eset van, akkor a csoporttal együttműködve strukturálja az időt.
- Felelős azért, hogy mindenki, aki szeretne, kapjon szót, és az esethozónak legyen lehetősége reflektálni.
- Ő kezeli a csoportülés dinamikáját, levezeti a keletkezett feszültségeket, indulatokat.
- Fontos feladata, hogy a lehetőségekhez képest kívül maradjon a csoporttörténeteken, megőrizze a rálátását a csoportfolyamatokra. Ezzel az eszközzel segíti a csoportot, hogy egy-egy indulatteli vagy krízishelyzetből kijusson.
- A csoportülés utolsó részében összefoglalásra ösztönzi a csoportot.
- Segíti, hogy az esethozó összegezhesse, hol tart, mit tud kezdeni azokkal a dolgokkal, amelyeket hallott.

### Az esethozó feladatai:

- Valamennyire felkészül, előre átgondolja, milyen problémában kéri a csoport segítségét, megpróbál kérdéseket megfogalmazni az esettel kapcsolatban.
- Áttekinti az esethez tartozó dokumentációt, hogy az esetleges kérdésekre válaszolni tudjon.
- Igyekszik, felsorolva a kérdéseit, jól összefogottan elmondani a problémáját.
- Válaszol a feltett kérdésekre, megpróbálja továbbgondolni a felvetett ötleteket.
- A csoportülés végén, esetleg munka közben is, megpróbálja összegezni maga és a csoport számára az addig felmerült gondolatokat.
- Visszajelzést ad a csoporttagoknak és a moderátornak a csoportfolyamatokról és arról, mennyire segítették a probléma továbbgondolásában.

### A csoporttagok feladatai:

- Meghallgatja az esethez felvetését és kérdéseit.
- További kérdésekkel segíti a gondolkodást.
- Megosztja a csoporttal saját, hasonló tapasztalatait.
- Igény szerint segít további ötletek felvetésével.
- A csoportülés végén visszajelzést ad a moderátornak.

## ESETMEBESZÉLŐ KONZULTÁCIÓ LÉPÉSEI

(egy 90 perces konzultációhoz)

**Megjegyzés:** Egy-egy eset teljes feldolgozása a gyakorlatban jellemzően egy-két órát vesz igénybe. Az arányokat megtartva az időkeretek növelhetők vagy csökkenthetők.

### MIVEL FOGLALKOZZUNK MA?

Az eset kiválasztása (10 perc).

### A TÉNYÁLLÁS

Az eset leírása, megfogalmazása az esethez saját szemszögéből. (20 perc, megszakítás nélkül). A végén a csoporttagok tisztázó kérdéseket tehetnek fel.

### REFLEXIÓK ÉS KIHÍVÁS

A csoporttagok nyitott kérdéseket tesznek fel a problémával kapcsolatban. Az esethez válaszol a feltett kérdésekre. (20 perc).

### TAPASZTALATOK MEGOSZTÁSA

A csoporttagok megosztják az esetgazdával a témához kapcsolódó saját tapasztalataikat, és végül a csoporttagoknak lehetőségük van „Én a helyedben...” jellegű közvetlen tanácsadásra (20 perc).

### ÖSSZEGZÉS ÉS A CSELEKVÉSI TERV MEGHATÁROZÁSA

Az esetgazda reflektál a folyamatra, és eldönti, mit fog tenni (20 perc).

## A SZEMÉLYES SEGÍTSÉG SAJÁTOS FORMÁI: COACHOK, TANÁCSADÓK, MENTOROK

A *coachingolás* személyre szabott támogatás. Célja, hogy egy-egy meghatározott területen vagy feladatban, meghatározott idő alatt növelje mások teljesítményét, bizonyos képességeket, készségeket fejlesszen.



A coach szerepre talán a legjobb példa a sportedző, innen származik e néhány évtizede elterjedt megközelítés elnevezése is.

Ha egy személyi edzőre gondolunk, mindent tudunk a coaching lényegéről. A coach az edzőhöz hasonlóan a vezető mellett van, eszközöket ad neki, magasabb szintű teljesítményre sarkallja, irányítja és kíséri. A coaching célja, hogy fejlődést, tanulást, pozitív változást idézzon elő. A coaching eszköze a párbeszéd és a kommunikáció: alapos megfigyelés, kérdések feltevése, meghall-

gatás, beszélgetés. A coach meghatározott időszakokban, rögzített terminusok szerint áll rendelkezésre, és egyben megköveteli rendelkezésre állást, felkészülést a coachingolt partnertől. A coaching megmaradhat a munkahelyi élet területén, de az is előfordul, hogy az élet minden területét érinti, tisztázza, hogy az ember mit akar az élettől, mi kell ahhoz, hogy teljes életet élhessen.

A *tanácsadó* alkalmi, megbízott partner, aki egy-egy speciális (rész-) kérdésben a lehető legszakoszerűbb választ tudja adni. A coach-csal és a mentorral ellentétben nem követi a folyamatot, csak adott, rendszerint rövid időben van jelen, és nem feltétlenül érintkezik az egész stábbal.

A *mentorok* feladata sokban hasonlít a fent leírtakhoz. Ugyanakkor a mentorral való találkozások, a vele folytatott beszélgetések kevésbé formálisak, a kapcsolat időben hosszabb. A mentor gyakran egy idősebb, tapasztaltabb kolléga, aki ugyanazon a szervezeten vagy szakmán belül tevékenykedik, mint a mentorált. A mentor a coachnál átfogóbban, ugyanakkor általánosabban támogat: saját gyakorlatával, kapcsolataival, érdekérvényesítő lehetőségeivel is elősegítheti a mentorált sikerességét, előmenetelét, boldogulását.

A Biztos Kezdet programban mentorok segítik a Gyerekházak munkatársait. Feladatuk, hogy folyamatosan és hatékonyan támogassák az induló programok színvonalas működését. A 30 hónapos pályázat futamideje alatt a mentorok havi rendszerességgel konzultálnak a helyi programban résztvevő munkatársakkal és partnerekkel. Nyomon követik szakmai fejlődésüket, a program megvalósulását, segítséget nyújtanak a team építésében, a képzéshez kapcsolódó önálló feladatok megoldásában és a Gyerekházak munkájának értékelésében.

## A BIZTOS KEZDET GYEREKHÁZAK MENTORI HÁLÓZATA

A mentorok a Biztos Kezdet programban betöltött funkciójuk szerint a Gyerekházak és a Gyerekesély projekt (SZMI, Szociálpolitikai és Munkaügyi Intézet) közötti „híd” szerepét betöltő személyek. (A mentorok felelősségének és feladatainak leírását a Biztos Kezdet Gyerekházak hálózatának Szolgáltatási és Szervezeti Modellje tartalmazza: [www.biztoskezdet.hu](http://www.biztoskezdet.hu)) A Gyerekesély projekt terveinek közvetítése mellett feladatuk mindannak a vezetői támogatásnak és személyi segítségnek a megadása, amivel a Biztos Kezdet program stratégiája operatív szinten is megvalósítható a Gyerekházakban.

### A MENTOR FELELŐSSÉGE, FELADATAI

- **Tervezés:** A Biztos Kezdet program és a Gyerekház szakmai tervének megvalósításában a mentor legjobb szakmai tudása szerinti segítséget nyújt. A mentor figyelemmel kíséri a terv szakmai színvonalát, és szükség esetén módosításokat kérhet a Biztos Kezdet stratégia alapján.
- **Irányítás** a Gyerekház autonómiájának megtartása mellett. A mentor a Gyerekházzal olyan konzultációs kapcsolatot tart, ami a lehető legnagyobb autonómiát biztosítja a helyi kérdésekkel kapcsolatos döntésekben.

- **Részvétel a havi team-megbeszéléseken, a csapatmunka ösztönzése.**
- **Jó gyakorlatok gyűjtése és terjesztése, a Gyerekházak közötti kommunikáció ösztönzése.** A Gyerekházak közötti kapcsolattartás és párbeszéd ösztönzése szintén mentori feladat. Ennek keretében kerülhet sor a jó gyakorlatok terjesztésére, a közös, illetve a többiekől markánsan különböző helyzetek tudatosítására, a különböző nézőpontok ütköztetésére.
- **Visszajelzés, elismerés, számonkérés.**

## A „LEGYEN A GYEREK A KÖZÉPPONTBAN” MÓDSZER

Lehetne a fejezet címe az is, hogy „Kibővített team”, de lehetne az is, hogy „interprofesszionális team”, vagy éppen „TAC-modell”, a lényeg a gyereken van, aki fontos, hogy a középpontban maradjon, bármely nézőpontból fókuszról közelítjük is meg a problémáját (pl. lelki vagy testi állapota, fejlődése, családja, az egészségi állapota stb.).

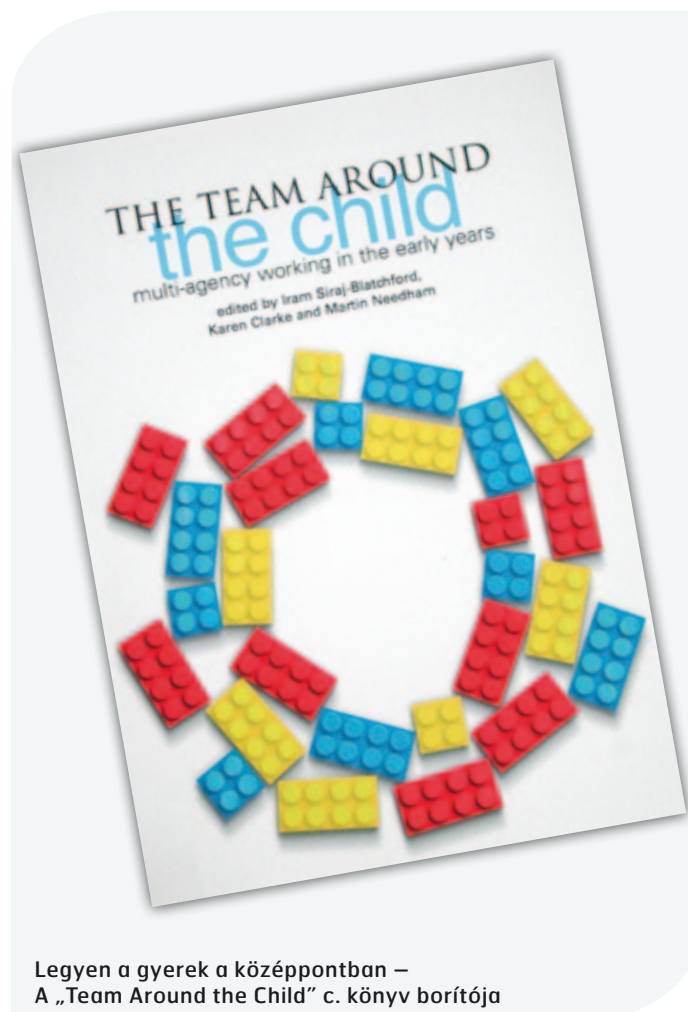
A interprofesszionális – szakmaközi – együttműködések létrejötte a szakmai gyakorlatból, a dolgozók és a vezetők tapasztalatából ered. Indítéka, hogy a szakemberek-intézmények megpróbálnak jobb szolgáltatásokat nyújtani.

A kibővített team-megbeszélések szükségessége és a segítő foglalkozásuk szakmaközi együttműködésének elterjedése egy töről fakad. Napjainkban az emberek és a családok problémáinak összetettsége, az élethelyzetek sokfélesége, másrészt az intézményrendszer és a szakmák egyre fokozódó differenciálódása támasztja a segítőkkal szemben ezt az igényt. Tény, hogy egy rászorulóval rendszerint több szakember is kapcsolatba kerül. Fontos, hogy ezek a szakemberek és a nem professzionális segítők is megosszák egymással tapasztalataikat, hogy a hatékony segítség érdekében adott időben egyszerre legyenek jelen és vitassák meg diagnózisukat, hangolják össze tervezett beavatkozásait, és közösen határozzák meg – az érintettel és/vagy a családjával – a kitűzött célt, s a hozzá tartozó határidőket, mérföldköveket.

A szakmák közötti együttműködés alapfeltétele saját szakmánk alapos ismerete, továbbá annak felismerése, miben azonos és miben különbözik saját szakmánk más szakmáktól. Lényeges, hogy azonosulni tudjunk szakmánkkal, ugyanakkor, ha partnerségre akarunk törekedni, az együttműködés érdekében fel kell adnunk ebből fakadó elsőrendű logikánkat

A különböző szakmák más-más szerepet töltenek be a társadalomban. Az egyes szakmák elsajátításához különböző szintű és idejű oktatásra, illetve képzésre van szükség, és a fizetési és munkakörülmények is különbözőek. A társadalomban ezzel összefüggésben létrejönnek olyan sztereotípiák, amelyek hierarchizálják a szakmákat. Ezek a sztereotípiák akadályozzák és nehezítik a szakmák közötti team-munkát. A bennünk bízó szülők és gyerekeik érdekében fontos, hogy minden szakma képviselője ismerje, és értékelni tudja a másik szakma képvi-

selőinek munkáját, tevékenységét, és ne saját presztízsét védje. Az eredményes team-munkához arra van szükség, hogy az együttműködés és a célok elérésnek érdekében a szakemberek hajlandók legyenek megosztani a hatalmi pozíciókat.



Legyen a gyerek a középpontban –  
A „Team Around the Child” c. könyv borítója

A *Team Around the Child* (Legyen a gyerek a középpontban!), olyan nagy-britanniai szolgáltatási modell, amelyben egy sor különböző szakember áll össze egy adott gyerek segítése és támogatása érdekében. A modellt az *Every Child Matters* (Minden gyerek számít) nagyszabású kormányzati program keretében fejlesztették ki. Alapelveiben a koncepció (pl. együttműködés központú megközelítés) hasonló a magyarországi Gyermekszegénység elleni programhoz, ezért foglalkozunk most a szakmaközi együttműködésnek ezzel a modelljével.

A „Legyen a gyerek a középpontban!” modell központi értéke a rugalmasság, ugyanis itt nem egy állandó, szakmaközi team-munkáról vagy folyamatos együttműködéséről van szó: a szakemberek csupán akkor dolgoznak együtt, ha egy adott gyereknek segíteni kell. Az elgondolás szerint a szakemberek időről időre más-más kollégákkal szerveződnek teamekbe, és más-más teamek tagjaként támogatnak különböző gyerekeket. A szakértői team tagságát tehát az adott gyerek szükségletei határozzák meg, és nem a szervezeti/szolgáltatói szokások vagy érdekek.

## A SZÜLŐK, CSALÁDTAGOK, GONDOZÓK BEVONÁSÁNAK KÖLCÖNÖS ELŐNYEI

Természetesen a családok és a szülők a támogatott gyerek körül szerveződő team munkájában aktív szerepet vállalnak már a tervezés fázisában is. A családoknak az ügy megoldásához nyújtott hozzájárulását a szakembereknek minden esetben el kell ismerniük. Mivel a szülőknek és a családtagoknak kulcsszerepük van a gyerek szükségleteinek kielégítésében, elkerülhetetlenné válhat, hogy a team a családtagok szükségleteinek kielégítését is támogassa.

A szülővel együtt a gyerek gondozóit is bevonják a team munkájába, ők is támogatást, konzultációs lehetőséget, közvetlen segítséget kapnak. Eközben a szakember-team sem fogja azt érezni, hogy törekvéseit helyben nem támogatják és elszigetelődik, mivel időszakosan részévé válik annak a rendszernek, amely az adott gyerek támogatására létrejött.

A gyerek köré szerveződő szakember-teameknek olyan holisztikus megoldásban kell gondolkodniuk, amely egyaránt épít a család erősségeire, az alapellátásra és a törvény által előírt eljárásokra. Fontos, hogy szükséglet-vezérelt és kreatív megoldások szülessenek.

## A TÖBB SZERVEZETBŐL TOBORZOTT ALKALMI TEAMEK JELLEMZŐI

- Szükség van egy elkötelezett team-vezetőre.
- Az oktatás, egészségügy, szociális gondoskodás, igazságszolgáltatás és ifjúságsegítés stb. területéről verbuvált szakemberek megfelelő összetételben, támogató csapatként működnek együtt a családokkal és a gondozókkal a gyerek érdekében.
- Csapatsszellem, csoportidentitás alakul ki a szakemberek között, akiket konkrétan az adott teambe toboroztak, és szerződtek le teljes- vagy részmunkaidős munkára.
- A csapat egy közös bázisra összeköltözik, bár előfordulhat, hogy néhány tag továbbra is az anyaintézményből dolgozik. Nagy hangsúlyt fektetnek az akadálytalan és nyílt kommunikációra.
- Rendszereznek a team-megbeszélések, egyrészt szakmai, másrészt adminisztratív ügyekben. Erre a tervezéskor időt kell szánni, csakúgy, mint a team-építésre, a csoporttalálkozókra, mindennemű külső-belső kapcsolattartásra.
- A közös munka időszakában az együtt dolgozó kollégák kicserélhetik tapasztalataikat, és sokat tanulnak egymástól. Kialakul egy közös megértés a szóban forgó szolgáltatásokról és a szakemberek gyakorlatáról.
- A team-munka lelkesíti a szakembereket, és csökkenti elszigeteltség-érzésüket. A kialakult kapcsolatrendszeret gazdagítja.



Legyen a gyerek a középpontban! A szakemberek a gyerek szükségletei alapján a szülővel együtt készítik el a terveket

Ez ugyan nem segít munkánk minden egyes nehéz pillanatában, de tudnunk kell, hogy nem vagyunk egyedül. Egy országos hálózat részesei vagyunk, ami lehetőségeket és kötelezettségeket is ró ránk.

Vannak hálózatok, amelyek megalakulása közös célon és/vagy érdeken nyugszik, alapvető céljuk, hogy erősebbek és szervezettebbek legyenek mind az ismeretek, a kapcsolatok, mind a tagság tekintetében (pl. azon szervezetek hálózata, amelyek mozgássérültekkel foglalkoznak: MEOSZ; vagy természet- és környezetvédelemmel: MTVSZ; vagy falusi turizmus oktatásával, állatvédelemmel stb.).

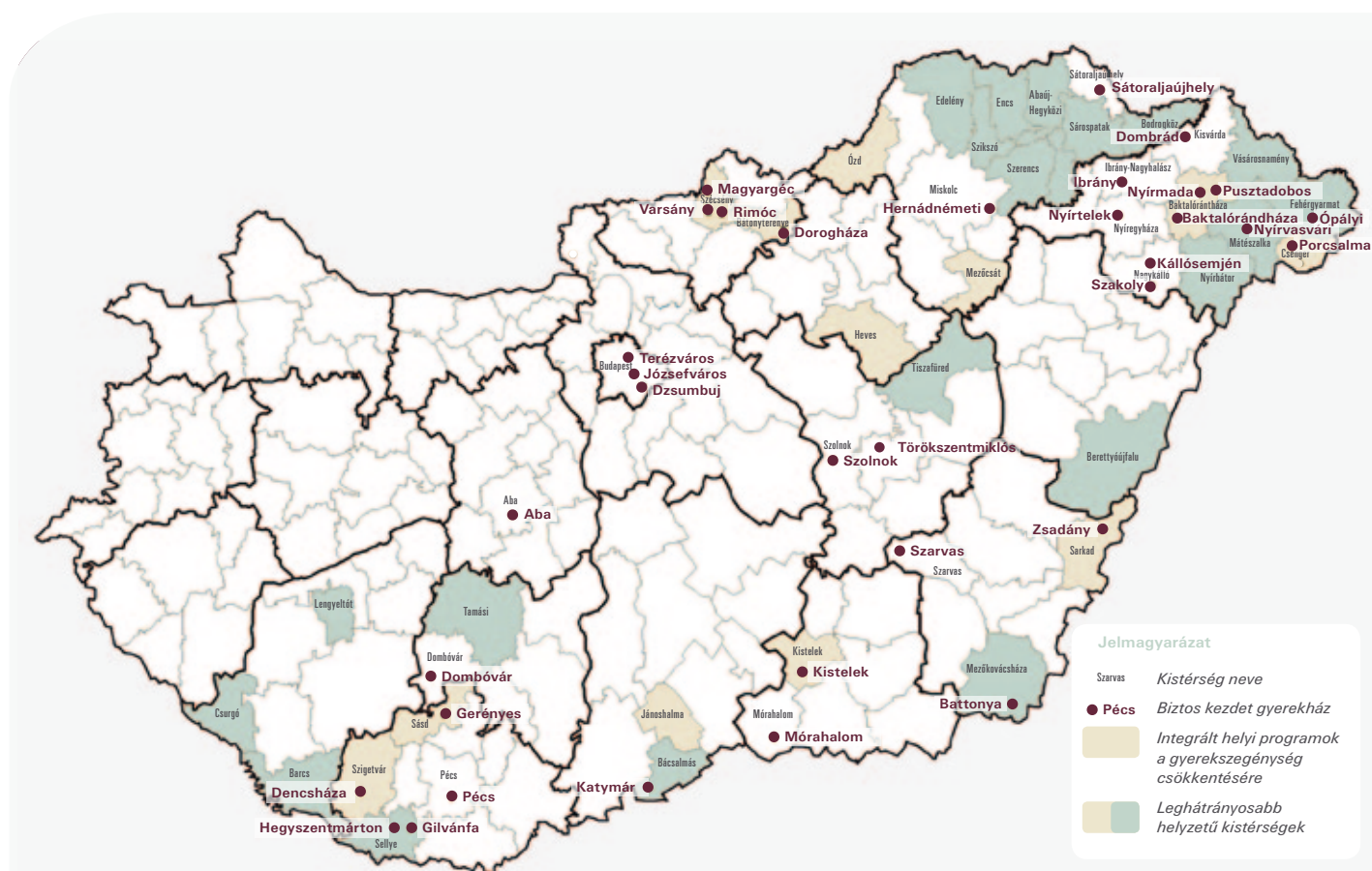
És vannak olyan hálózatok is, amelyek egy közös modellen alapulnak, azaz arra szövetkeztek, hogy a világ különböző pontjain egyazon a rendszer szerint reagáljanak egy jelenségre (pl. Önkéntes Központok Hálózata, Civil Szolgáltató Központok, Teleházak stb.). A Gyerekházak is ilyen típusú hálózatban szerveződnek. A hálózatok rendszerének megértése persze ennél sokkal összetettebb feladat, és azt sem szabad elfelejtenünk, hogy nem minden hálózat, ami annak látszik.

## EGYÜTTMŰKÖDÉS ÉS PARTNERSÉG

A többszereplős együttműködések taglalásakor a Gyerekházak munkája során várhatóan felmerülő kapcsolattípusokat vettük számításba. E megközelítésben az együttműködések szereplői lehetnek:

- szektoron belüliek és szektorok közöttiek;
- szakmán belüliek és szakmák közöttiek;
- szervezeten belüliek és szervezetek közöttiek.

A modern társadalmak alapvetően három szektorra oszthatók, a *kormányzati szektor*, az államot és apparátusát (hivatalait, intézményeit), a *gazdasági szektor* a vállalkozókat, vállalatokat, pénzintézeteket, a *civil szektor* pedig az állampolgárok által létrehozott szervezeteket és intézményeket jelenti. Ezek többféleképpen rendeződhetnek csoportokba, a legismertebb tagolódás szerint elkülöníthetünk:



A Biztos Kezdet Gyerekházak országos eloszlása a létesítést szolgáló pályázat első köre után.

Az ábra a 2009. december 8-ai adatokat jeleníti meg

- pénzügyi nyereségre törekvő (*forprofit*) és a pénzügyi nyereséget nem előtérbe helyező (*nonprofit*) működésűeket – az előbbibe tartozik a gazdasági szektor, az utóbbiba a kormányzati és a civil szektor
- a kormányzat részeként, ahhoz szorosan kapcsolódóak (*government*), vagy attól markánsan elkülönülő (*non-government*) működésűeket – ide tartozik a gazdasági és a civil szektor.

A Biztos Kezdet Gyerekházak esetében a szektoron belüli együttműködés más, állami finanszírozású (kormányzati vagy önkormányzati) intézményekkel való kapcsolatfelvétel és közös munkát jelent. Az együttműködések e típusának előnye, hogy sok a működésbeli hasonlóság, ezek felismerése megerősítő lehet. Hátrányos lehet viszont, ha a felek a működés vagy akár a szakmai hitvallás terén nem azonosítják különbözőségeiket. A szektorok közötti együttműködés a más működési elveken alapuló szervezetekkel vagy cégekkel való kapcsolat jelenti. Ennek előnyeként említhető a nyilvánvaló működésbeli különbségek felismerése és könnyebb elfogadása, míg hátrányát jelentik az előítéletek a másik munkamódjával szemben.

Másik fontos területet képviselnek a szakmán belüli kapcsolatok: ennek során a Biztos Kezdet Gyerekházak munkatársaiként a szociális, az egészségügyi és a gyermek-, ill. ifjúságnevelői, segítői, továbbá a családokat támogató vagy éppen az oktatási szervezetekkel, intézményekkel kerülünk együttműködő viszonyba. E kapcsolatok előnye, hogy kölcsönösen ismertek és elfogadottak szakmai alapelveink, van közös nyelvünk, van közös vagy nagyon közeli szakmai identitásunk. Hátrányt jelenthetnek a „belterjesség” és a látnens vagy felszínre kerülő szakmai ellentétek. Ezt egészítik ki a szakmák közötti együttműködés különféle formái, aminek előnyeként a sokféleség, hátrányaként a lassabb munkafolyamat, az eltérő nyelv és munkakultúra említhető.

A kapcsolatok harmadik típusát képviselik a szervezeten belüli és a szervezetek közötti munkaformák. A szervezeten belüli esetekről alapvetően elmondható, hogy előnyt jelent a biztonság, az az érzés, hogy „belül vagyunk” vagy „végül is közös szekeret tolunk”. Hátrányként jelentkezhet a személyi feltételek adottsága vagy a túlzott kollegialitás, ami a szakmai munka vagy a külső megítélés rovására mehet. A szervezetek közötti együttműködés előnyeként alapvetően említhető az erőforrások bővülése, míg hátrányaként az eltérő motiváció és a versengés.

**Ha partnereket keresünk, nem árt előtte végiggondolnunk az alábbi két helyzetet:**

- „Van egy ötletünk, segítsenek nekünk megvalósítani!” Ez esetben egy kész terv kivitelezéséhez keresünk társat vagy társakat. A terv és a kivitelezés módja már összeállt, gyakran költségvetés is készült, így a „partnerségbe” hívott félnek egyetlen lehetősége marad: eldöntheti, hogy tetszik-e neki annyira

a projekt, hogy az ismert keretek között beszálljon a kivitelezésbe. Ilyenkor passzív résztvevő, aki részfeladatot vállal, azért felelősséget is, de az egész projektet nem látja át, így se feladatának, se felelősségének nem tekinti – természetes módon – annak megvalósítását.

- „Itt van ez a probléma, találjunk ki valamit a megoldására!” Ez esetben közös gondolkodásra hívjuk a felet vagy feleket, nincs kész terv a fejünkben, amire rá akarjuk beszélni, hanem a problémát vesszük és a saját ötleteinket a megoldáshoz. Ezzel a hozzáállással olyan projekt terve születhet meg, amelyben a leendő partnerek közül mindenkinek benne van az ötlete, vagy annak egy szelete.

**!** Ha a terv közös, a megvalósítás felelőssége is közössé válik.

## CSINÁLJ JÓT, ÉS BESZÉLJ RÓLA!

A nyilvánosságot általánosságban értelmezhetjük a kommunikáció színteréül szolgáló térnek, szervezetségi szintnek, a megközelíthetőség, a bekapcsolódás, a hozzáférhetőség lehetőségének. Kissé kiszélesítve, de le is egyszerűsítve, a társadalmi kapcsolatok rendszerének. A nyilvánosság olyan közeg, amely teret biztosít a véleménycseréknek, információkhoz juttat, illetve segíthet az információk közötti eligazodásban, az öntudatosabbá válásban. A nyilvánosság hozzájárulhat az önkifejezés és az önmeghatározás kifejlődéséhez, az önszervezés és általában a kooperáció feltétele. Mindemellett ellenőrzést is jelent a társadalmon belül, de a társadalom és az állam között is, biztosíthatja a hivatalos (az állami) erőforrásokon kívüli tartalékok mozgósítását és általában a közmegegyezésnek, esetenként a racionálisabb döntésnek a létrejöttét.

**Az emberek alapvető törekvései általában arra irányulnak, hogy**

- megismerjék, megértsék környezetüket, a körülöttük zajló világot, önmagukat, továbbá, hogy
- megváltoztassák környezetüket és önmaguk sorsát, vagy részt vegyenek saját viszonyaik alakításában.

**A most következő fejezetben a kommunikáció két iránya felől osztjuk fel majd a papírt:**

- A *helyi nyilvánosság szervezése*, amelynek fókuszában Gyerekházunk és szűken vett környezete áll. Célja a megismerés és a kapcsolatépítés, mind a résztvevők, mind a támogatók oldaláról.
- A *szakmai nyilvánosság szervezése (disszemináció)*: ennek során a munkánk révén szerzett tapasztalatainkat úgy osztjuk meg másokkal, hogy ők ezáltal – a feltárt hibák, nehézségek, ajánlások figyelembe vételével – képesek legyenek munkánkat egy másik helyen megismételni.

## SZERVEZZÜNK HELYBEN NYILVÁNOSSÁGOT

A közösség összetartozását és tájékozottságát erősíti egy közösségi médium szervezése. Ennek jelentősége nemcsak a „késztermékben” van, hanem annak előállítási folyamatban. Miközben a közösség tagjai híreket és érdekességeket keresnek magukról, egymásról, érzékenyebbek lesznek az őket érintő, a róluk szóló hírekre. Alkalmas közegek minderre a helyi lap, a helyi hírlevél, a helyi televízió (kábel TV, internetes TV), a kisközösségi rádió, a helyi portál, az internetes fórum, a levelezőlista, a chat szoba, a blog, a wikipédia, de megfelelnek a hagyományos hirdetőtáblák, oszlopok, információs felületek is stb.

A közösségi médiumokat a helyi emberek, szakemberek alapvető eszközeiként tartjuk fontosnak, és amikor hangsúlyozzuk a nyilvánosság jelentőségét, elsősorban nyilván nem a specialisták, a hivatásos szakemberek által működtetett lapokról, rádiókról, televíziókról beszélünk, hanem a helyi polgárok és azok közösségei által alapított, illetve működtetett közösségi médiumokról, nyilvánosságot teremtő fórumokról.

### TEREMTSÜNK NYILVÁNOSSÁGOT!

#### Adjunk hírt magunkról!

- sajtólista összeállítása;
- szórólap;
- plakát;
- hírlevél (nyomtatott és internetes);
- saját újság;
- honlap;
- blog;
- wikipédia;
- CD;
- kisfilm;
- fotóalbum (kézi és internetes);
- kiállítás;
- faliújság;
- közösségi rádió és TV indítása;
- fórumok szervezése;
- közösségi események szervezése.

#### Csináljunk hírt!

- cikk írása vagy megrendelése;
- sajtófelhívás;
- sajtótájékoztató;
- médiaesemény szervezése;
- levelezőlista;
- társadalmi célú hirdetés.

A központi orgánumokat nevezhetjük információközlő-közvetítő, a közösségi médiumokat pedig együttműködésre építő médiának is. Jellemzőik:

#### Központi orgánumok

(elfojtott funkciók)

- központosított és ellenőrzött program;
- egy adó van és számos vevő;
- elszigetelt egyének lekötése;
- passzív fogyasztói magatartásra készített;
- erősíti a depolitizálási folyamatot;
- szakemberek által készített produkciók;
- hivatalnokok által végzett ellenőrzés.

#### Közösségi média

(felszabadító funkciók)

- decentralizált program;
- minden egyes vevő potenciális adó is;
- az érintett polgárok mozgósítása;
- a résztvevőknek visszacsatolásra és kölcsönhatásra kínál lehetőséget;
- elősegíti a politikatánculási folyamatát;
- közösségi produkciók;
- társadalmi ellenőrzés autonóm szervezetek segítségével.

(A helyi nyilvánosság szervezéséhez, a közösségi médiumok alapításához és működtetéséhez további ötletek, módszerek találhatók a közösségfejlesztés magyarországi honlapján: [www.kozossegfejlesztes.hu](http://www.kozossegfejlesztes.hu).)

## A BIZTOS KEZDET GYEREKHÁZAK MODELL DISSZEMINÁCIÓJA

A megvalósító szervezetnek és a támogatónak közös érdeke, hogy a program hatása terjedjen túl a megvalósító intézmény falain, a település határain. A disszemináció fogalma a PHARE-támogatások, majd a strukturális alapok pályázatainak kapcsán egyre inkább elterjedt Magyarországon, sőt követelménnyé vált a projektek tapasztalatainak, a kidolgozott modelleknek széleskörű terjesztése. Többről van itt szó, mint a projekt végén egy zárótanulmány elkészítéséről. A disszemináció szemlélet, és nem is mindig derül ki, hogy magát a művet vagy olvasatának kontextusát öleli-e fel.



A disszemináció a munka eredményeinek terjesztése, megismertetése, átadása annak érdekében, hogy a projekt hatása a lehető legjobb legyen.

#### ▶ Mit érdemes disszeminálni?

- kézzelfogható eredményeket (infrastrukturális beruházás, új képzés, tanterv, tananyag, (ezeket néha *termékeknek* is nevezik);
- pedagógiai eredményeket (fejlesztés, kompetenciák, tanulás, változás);
- a projekt megvalósítása során szerzett tapasztalatokat (menedzsment, szervezés, együttműködés).

### ► Várhatóan mik lesznek a Biztos Kezdet programok elterjesztendő eredményei?

A támogató szempontjából fontos, hogy a programokra elköltött támogatás a lehető legnagyobb mértékben hasznosuljon, ezért ragaszkodik ahhoz, hogy a megvalósítók kellő figyelmet fordítsanak az eredmények terjesztésére. Az EQUAL-pályázatokban – amelyek kimondottan innovációs projektek – a fejlesztési partnerségek külön tervezetet és költségvetést készítenek a disszeminációhoz. Gyakori érv, hogy az európai források nagyságrendje lehetővé teszi, hogy minden jól megírt program támogatást nyerjen, ezért társadalmi érdek, hogy a szervezetek egymástól tanulhassanak.

A disszeminációt tehát kölcsönös tanulási folyamatként is tekinthetjük, melynek során,

- javul a munka, a szolgáltatás minősége;
- erősödik az intézmény presztízse;
- bővül a kapcsolatrendszere;
- újabb együttműködések, újabb projektek születhetnek.

Megesik, hogy a projektek megvalósítói úgy érzik, a disszemináció már púp a hátukon: a projektek lezárásához kötelezővé tett járulékos tevékenység. Ráadásul a programmegvalósulás közben általában sokféle olyan nehézség, kétely és váratlan körülmény, csúszás merül fel, amelyek miatt az adott pillanatban nehéz megélni az elért eredmények láttán érzett elégedettséget, és emiatt is nehezkessé válik a hiteles kommunikáció.

Azt se feledjük, hogy a különböző projekteket megvalósító szervezetek, egyes területeken riválisai lehetnek egymásnak, versenyeznek pályázati forrásokért, szakmai befolyásért, jó

szakemberekért, néha a fennmaradásért. A pénzügyi fenntarthatóságra való törekvés, amit elvárnak a szervezetektől, valamint a piaci érvényesülés céljai ütközhetnek az eredmények és a *know-how* megosztásának céljával. Ilyenkor különösen érzékeny terület a disszemináció.

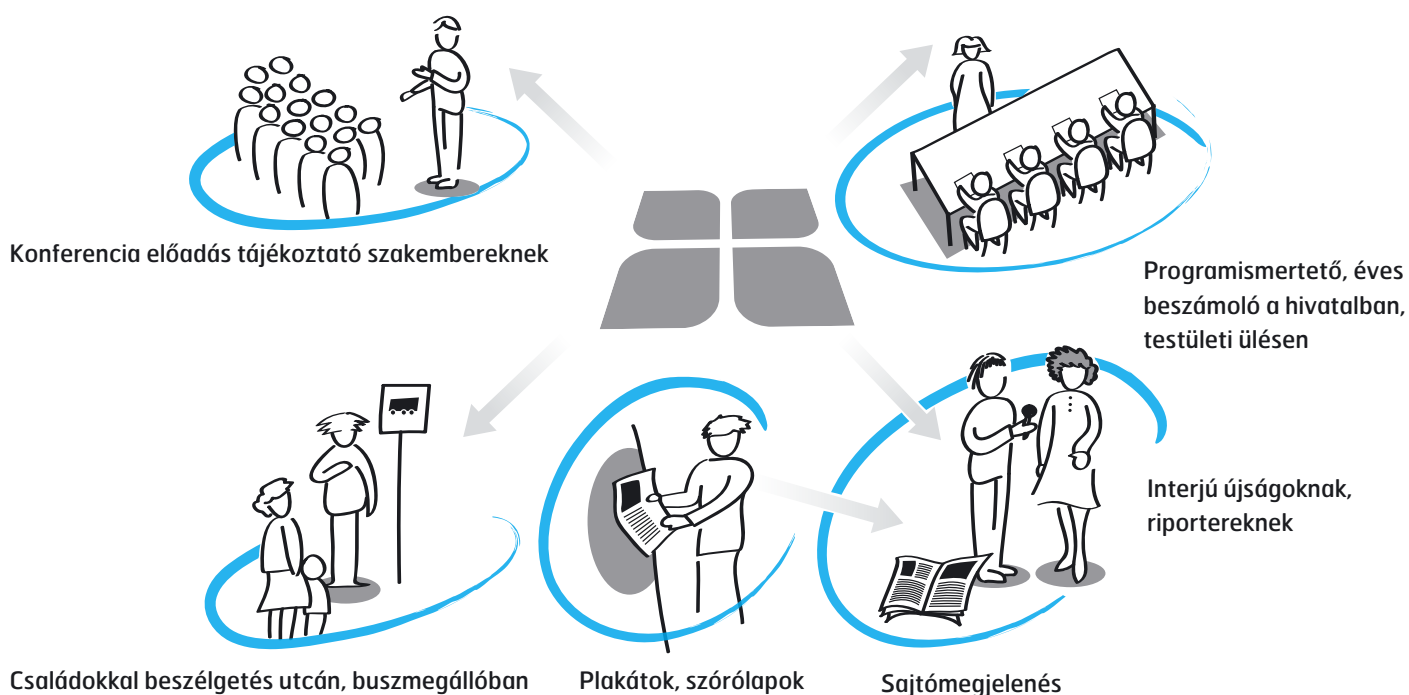
### KÉSZÜLJÖN HOSSZÚ TÁVÚ TERV A PROGRAM DISSZEMINÁCIÓJÁRA!

A disszemináció legyen átgondolt, tervezett, tekintsük horizontális szempontnak munkánkban! A megvalósítás során mindig kínálkozik, illetve teremthető alkalom az addig megvalósult eredmények terjesztésére. A programtervben meghatározott mérföldköveket könnyen értelmezhetjük disszeminálásra érdemes részeredményeknek, nem szabad a projekt végére hagynunk az eredmények számbavételét, terjesztését.

A disszemináció fontosságát jelzi, ha létrejön és működik a program során egy disszeminációs munkacsoport, és még az előkészítő szakaszban felvázol egy konszenzusos stratégiát, amely tartalmazza a kötelezően megvalósítandó elemek mellett a szervezet saját céljait:

- Mit szeretnénk elérni „elért eredményeink terjesztése” révén?
- Mi motivál minket a terjesztésben?
- Milyen alapelvek mellett kívánjuk megvalósítani a disszeminációt?
- Hogyan erősítheti a disszemináció projektünk minőségét?
- Ki fogja össze a disszeminációhoz tartozó döntéseket és tevékenységeket?
- Kikre összpontosítjuk figyelmünket?

### DISSZEMINÁCIÓS ÁBRA



### Továbbá:

- Milyen szinten kívánjuk a projekttel kapcsolatos információkat terjeszteni?
- Kiknek, milyen csoportoknak akarjuk eljuttatni a projekttel kapcsolatos információkat?
- Milyen jellegű információkat akarunk terjeszteni?
- Hogyan, milyen eszközök és kommunikációs csatornák révén, milyen módszerrel akarunk disszeminálni?
- Mikor kerüljön sor az egyes disszeminációs lépésekre?
- Ki vegyen részt bennük (mely partnerintézmények, illetve személyek)?
- Mennyibe fog kerülni?

## A DISSZEMINÁCIÓ SZINTJEI, CÉLCSOPORTJAI

Megfigyelhető, hogy egy program sikeressége azon is múlik, milyen figyelmet kap a fenntartótól, a projektgazda szervezettől. Ezért fontos a szervezeten belüli disszemináció is: az eredmények terjesztése a vezetőség és a belső-külső szakemberek körében. A szakmai-ágazati partnerintézmények és a régióban meghatározó szereplők körének tájékoztatása elengedhetetlen.



A hangsúlyokat igyekezzünk az egyes partnerek szakterületére, az együttműködési lehetőségekre, kapcsolódási pontokra helyezni, akkor is, ha a partnerek személyre szabott tájékoztatása több előkészítő munkával jár.

A program előrehaladtáról tudniuk kell a szűkebb-tágabb helyi közösség tagjainak is, azoknak is, akik közvetlenül nem érintettek a szolgáltatásokban. Így megnyerhetjük rokonszenvűket, elismerésüket és hozzájárulunk ahhoz, hogy a Gyerekházat befogadják, hogy az gyökeret verjen a településen.

A disszemináció célcsoportjához tartoznak a jelenlegi és lehetséges megvalósítók (szolgáltatók, szakemberek), illetve a jelenlegi és potenciális kedvezményezettek (gyermekek, családok, közösségek), illetve a környezetüket meghatározó, alakító szereplők.

## A DISSZEMINÁLÁSHOZ VÁLASZTHATÓ MÓDSZEREK ÉS ESZKÖZÖK, VALAMINT AZOK FINANSZÍROZÁSA

Az eredmények elterjesztésének módszerei és csatornái függenek a pályázattól előírásoktól és a támogatási szerződésben foglaltaktól, a rendelkezésre álló forrásoktól, a stratégiánktól és a szervezetben megszokott gyakorlattól. (Mi az, ami közel áll hozzánk és természetesnek tűnik?)

Az egyes disszeminációs események költségeit minden bizonynyal a projekt költségvetéséből kell finanszírozni. Ajánlásaink között vannak drágább és kevésbé költséges módszerek – alkalmazhatóságukat az erre a célra rendelt költségvetési tételek is megszabják.

A módszerek kiválasztása a munkatársak kompetenciáitól is

függ. Érdemes körültekintően megválasztani az eszközöket, és felkészülten nekivágni, hogy a magabiztosan és színvonalasan megvalósított esemény alátámassza üzenetünket. Jó szolgálatot tehet, ha címlistát készítünk partnereinkről. Ez a gyűjtemény a projekthez vagy a munkatársakhoz akár távolabbról kapcsolódó, a fenti területeken jártas, alkalmanként bevonható önkéntes vagy vállalkozó szakemberek szaktudását, elérhetőségét tartalmazza. Másfelől a belső munkatársak, önkéntesek, helyi lakosok képzésének egyik gyorsan megtérülő – és egyben frissítően ható – területe lehet, ha érdeklődési körük szerint valamelyik szimpatikus, újfajta disszeminációs módszert választjuk régi bevált módszerünk helyett. Bátorítunk rá mindenkit!

### A paletta széles, íme egy összeállítás a disszemináció különböző módjairól:

- személyes kapcsolatokon, beszélgetéseken keresztül;
- informális és formális találkozók során;
- konferenciák, kerekasztal beszélgetések szervezése;
- előadás tartása, felszólalás konferenciákon;
- saját kiadványok (plakátok, szórólapok, broszúrák, hírlevél);
- média-megjelenés (helyi vagy megyei sajtó, szaklapok, rádió, televízió, hírportálok, MTI);
- új kommunikációs csatornák (honlap, elektronikus hírlevél, CD-ROM, internetes portálok, fórumok, levelezőlisták stb.).

### ► Cselekvési terv az eredmények terjesztésére

A stratégiai elgondolás alapján cselekvési terv is készíthető, amelyben részletezzük az egyes tervezett tevékenységeket, például a *mi-  
kor? hol? mit? kik? miből/mennyiből? milyen eredménnyel?* kérdések szerint. Az akcióterv alapján egyben monitorozható is az előrehaladás. Ha a konkrét megvalósítás változásai alapján kiegészítjük vagy módosítjuk a cselekvési tervet, ezt használhatjuk a partnerek tájékoztatásához is, a program végén pedig könnyen elkészíthetjük a részbeszámolókat, illetve a záróbeszámolót.

### ► Konferenciaszervezés

Az eredmények elterjesztésére az egyik leggyakoribb megoldás egy zárókonferencia szervezése, amelyre meghívjuk a program érintettjeinek és partnereinek meghatározó körét. A konferenciák különböző módon kombinálják a frontális és interaktív elemeket, általában az előadások után egy-egy téma köré workshopokat szerveznek, ahol a résztvevők érdeklődés szerint kialakuló kisebb csoportokban folytatják a témák megvitatását. Egy konferencia arra is módot ad, hogy meghívjuk és vedgüül lássuk mindazokat, akiket fontosnak tartunk, és lehetővé tegyük, hogy partnereink egymással is kapcsolatot építsenek.

### ► Mire ügyeljünk a konferencia során?

- Mutassuk be a résztvevőket és a konferencia programját.
- Tartsuk kézben az időt! Nincs annál rosszabb, mint egy unalmassá váló konferencia.

- Az előadások ne legyenek túl hosszúak.
- Osszunk szét a résztvevők közt tájékoztatókat, sajtóanyagokat – a konferencia előtt és utána is.

#### ► **Tennivalók a rendezvény után:**

- Rögtön küldjük ki az anyagokat a sajtónak.
- Figyeljünk arra, hogy mindent meg is tegyünk, amit a konferencián ígértünk.
- Gyűjtjük össze a rendezvény kapcsán a médiában megjelent anyagokat (újságcikkek, rádiós hangfelvételek, TV-műsorok).

## KAPCSOLAT A MÉDIÁVAL

Előfordulhat, hogy üzenetünket nem közvetlenül, hanem a médián keresztül szeretnénk eljuttatni másokhoz. Általános tapasztalat, hogy a több csatornán keresztül folytatott kommunikáció hatásai összeadódnak, felerősítik egymást. Emiatt érdemes egy-egy programidőszakhoz kapcsolódó üzenet köré egy kisebb kampányt felépítenünk, ami például a következőkből állhat:

- felhívás, meghívó megjelentetése;
- sajtóhír;
- interjú (újságban, rádióban);
- tudósítás egy rendezvény vagy akció kapcsán;
- képriport/fotó megjelentetése;
- fizetett hirdetés vagy PR-cikk.

Mielőtt eldöntjük, milyen médiacsatornákat fogunk felhasználni, gondoljuk át, hogy üzenetünk célcsoportjai információforrásként milyen csatornákat részesítenek előnyben: melyik újságot olvassák, melyik rádióműsort kedvelik, milyen helyszíneken fordulnak meg gyakran, kinek a szavára hallgatnak stb.

### AJÁNLÁSOK SIKERES MÉDIAKAPCSOLATOKHOZ

- Legyünk kezdeményezők. Keressük, vegyük fel és tartsuk a kapcsolatot.
- Fogadjuk meg a hatásos üzenetekkel kapcsolatos fenti tanácsokat, és cselekedjünk aszerint.
- Próbáljuk megkönnyíteni az újságírók dolgát: alakítsuk terveinket az övékhez.
- Legyünk őszinték: ne csődjünk össze a sajtót, ha nincs különösebb mondanivalónk.
- Igyekezzünk személyessé tenni ezeket a kapcsolatokat is.
- Tartsuk tiszteltben az újságírók függetlenségét. Ne akarjunk nekik tollbamondani.
- Biztosítsuk, hogy elérhetőek legyünk az újságírók számára.
- Kerüljük a konfrontációt.

Az újságíróknak, médiamunkásoknak is célja, hogy közérdeklődésre számot tartó tartalmakat gyűjtsenek és közvetítsenek. Gondoljunk erre is, amikor elkezdjük programunk nyilvánosságának

megszervezését, és ne feledkezzünk meg arról, hogy mindig módunkban áll céljainkra egy saját, független közösségi médiumot létrehozni – hírlevél, újságot, kisközösségi rádiót, – amelyben rendszeresen és akár interaktívan kommunikálhatunk, és gondoskodhatunk arról, hogy ezek tényleg eljussanak szakmai és közösségi partnereinkhez.

#### ► **Itt a nagy lehetőség: az interjú.**

Az interjú az újságírás egyik legalapvetőbb eszköze. Előállhat az a helyzet, hogy a Gyerekház vezetőjét vagy munkatársát felkéri, beszéljen a Biztos Kezdet programról. Egy ilyen stratégiai fontosságú, rólunk készülő interjút nem mindig könnyű megszervezni, ezért a kérdező mellett az interjúalanynak is érdemes rá felkészülni, hogy a legtöbbet hozza ki a lehetőségből. Íme néhány egyszerű szempont a felkészüléshez, természetesen a sor folytatható.

#### ► **Az interjú előtt:**

- Határozzuk el, milyen hatást szeretnénk elérni.
- Képzeljük magunkat az újságíró helyébe. Milyen kérdéseket tennék mi fel neki?
- Gyakoroljuk be a válaszokat a nehéz vagy ellentmondásos kérdésekre.
- Gyűjtünk össze adatokat. Az újságíró rá fog kérdezni.
- Készüljünk legalább egy jól hangzó szlogennel, megjegyezhető üzenettel. Sokszor hatásosabb, ha mi találjuk ki, mintha mások.

#### ► **Interjú közben:**

- Legyünk kedvesek, barátságosak. Főösleges szoronganunk. Próbáljuk meg az interjúhelyzetet úgy felfogni, mint egy beszélgetést.
- Ne felejtjük el, hogy szavaink alapján nemcsak rólunk alakul ki valamilyen kép, hanem az egész intézményről és a programról is.
- Ha az újságíró agresszív, az egyetlen amit tehetünk, ha higgadtak maradunk.
- Ne feledjük, hogy minden kérdés után van időnk gondolkozni. Használjuk ki.
- Ne válaszoljunk túl hosszasan.
- Jusson eszünkbe, az újságíróhoz beszélve egyszersmind sok emberhez beszélünk. Használjunk egyszerű szavakat, kerüljük a túlzott szakmaiságot.
- Ismételjük meg többször a fontos információkat, így nagyobb az esélye annak, hogy megjelenik a médiában.

#### ► **Interjú után:**

- Fogadjuk el az újságíró függetlenségét. Jogában áll kritikát gyakorolni.
- Hívjuk fel az újságírót a megjelenés után! Ha tetszik, ami megjelent, akkor mondjuk meg neki, ha pedig elégedetlenek vagyunk, akkor azt is jelezhetjük felé. Utóbbi esetben számolnunk kell az-  
zal, hogy ez a lépés további támadásokat is eredményezhet.

#### ► **A bizalom alapja az őszinteség!**

Az őszinteség bizalmat ébreszt. Márpedig a program kommunikációjának fő célja partnereink bizalmának elnyerése, beszéljünk tehát őszintén munkánk eredményeiről és a nehézségekről egyaránt.



Sokan, akik szakmailag elkötelezettek, nem szeretnek pénzügyekkel bajlódni, pedig ez mindenki számára kötelező, aki komolyan veszi önmagát, munkáját. Kényes, de kikerülhetetlen téma a finanszírozás területe, ahol eldől „ki is fizeti a révést”.

Lehetséges ugyan, hogy mi most alkalmazottként ülünk egy gondosan megtervezett Gyerekházban, és biztosan tudjuk, hogy jó néhány hónapig lesz munkánk, azután pedig majd... Várhatunk, hogy döntsenek rólunk és az általunk létrehozott, élettől megtöltött Gyerekház sorsáról, de elébe is mehetünk ennek a kérdésnek, és már most gondolkodhatunk azon, vajon miből, milyen forrásokból lehetne fenntartani intézményünket?

Ennek alapvető módja, hogy megismerkedünk a Gyerekházunkhoz kapcsolódó számokkal.

A legnagyobb projektek költségvetésének logikája szinte semmiben sem tér el a legegyszerűbb háztartások logikájától. A finanszírozás alapja a gazdálkodás, amely szerint tisztában vagyunk jelen és tervezett kiadásainkkal, látjuk bevételeinket, és így meg tudjuk ítélni költségtervünk realitását. Ahhoz, hogy reális pénzügyi tervek szülessenek három, fontos lépést kell megtennünk:

#### ► Költségek tervezése

Alapvető feladat, hogy számba vegyük, milyen kiadásaink lesznek. Át kell gondolnunk a személyi költségeket (bérek, megbízási díjak), járulék- és adóvonzatukkal együtt, valamint a tervezett további természetbeni juttatásokat. Részleteznünk kell a tervezett fejlesztések költségeit, a beruházások és az eszközbeszerzések költségeit. Számba kell vennünk a működtetés költségeit (rezsi), ilyenek például a közüzemi szolgáltatók vagy a fűtőanyag beszerzése, a kommunikáció (telefon, internet-előfizetés, posta), a reklámozás, a hirdetés, a pályázatok, a programok, az utazás stb. költségei. Költségeinket többféleképpen csoportosíthatjuk: vannak állandó és változó összegű, személyi és dologi jellegű stb. költségeik.

#### ► Költségvetés készítése

Ebben a szakaszban már a számba vett költségek mellé hozzárendeljük a várt, tervezett bevételeket, megnevezzük azok forrásait. A költségvetés arányosít, és kirajzolja a pénzügyi tervezés kritikus pontjait. Alapvetően összerendezi a (tervezett) bevétel és a (tervezett) kiadás oldalát.

#### ► Forrásteremtés

Ez a feladat azzal kapcsolatos, hogy számba vesszük azokat a lehetséges forrásokat, amelyekből részben vagy egészben, folyamatosan vagy alkalmilag, fedezni lehet programunk költségeit.

## A FORRÁSSZERVEZÉS TÍPUSAIKÉNT EMLÍTHETJÜK PÉLDÁUL AZ ALÁBBI LEGISMERTEBBEKET:

### ■ Célzott (direkt) támogatás:

■ **Célprojektek:** egyfelől azok a már előzetesen támogatást nyert projektötletek, amelyeknek megrendelői előzetes elköteleződés alapján biztosítják – vagy biztosítani kívánják – a kidolgozás és a működtetés költségeit. Másfelől meglévő projektek megerősítése is történhet céltámogatások odaítélésével. Ezek (főként hazánkban) javarészt állami támogatásokból megvalósított modellkísérletek, gyakorlati projektek.

■ **Normatíva:** törvényi háttérrel szabályozott egység/Ft alapú támogatás.

#### Két típusa van:

Az egyik a *normatív finanszírozás*: olyan közfeladatok ellátásakor jogosult rá egy szervezet vagy intézmény, amelyek az állam kötelezően ellátandó feladatai közé sorolandók. Ezért a feladat ellátásáért fix összegű (egység alapú) támogatás jár annak, aki ezt igényli, és akinél ezt az állam közvetlenül vagy közvetett módon (önkormányzaton keresztül) jóváhagyja. A finanszírozás mértékét és módját ágazatonként határozzák meg (pl. kisgyermek napközbeni ellátása, bölcsőde, óvoda, oktatási és egészségügyi intézmények stb.). A normatív támogatások másik csoportja *személyi jellegű*, azaz a támogatás nem intézményen keresztül, hanem *közvetlenül* jut el a felhasználóhoz (pl. lakásfenntartási normatív támogatás).

■ **Feladatátvállalási szerződés:** kormányzati és nem kormányzati szereplők között, jellemzően önkormányzatok és partnereik között jön létre. Alapját kötelező önkormányzati feladat(ok) átvállalása jelenti: az önkormányzat vagy a kistérségi társulás rendeli meg és fizeti, leggyakrabban civil összefogások valósítják meg.

■ **Szponzor, támogató:** CSR-támogatókat, alkalmi vagy rendszeres szponzorokat is találhatunk ügyünk támogatására. Mindenképpen ismernünk kell ehhez, és tudnunk kell alkalmazni e terület szabályszerűségeit, szigorú etikettjét. Ennek alapja, hogy a nagyobb cégeknek van „támogatási stratégiájuk”, ami meghatározott tevékenységek támogatására vonatkozik, a támogatás odaítélésének pedig kidolgozott eljárás módja, rendje van. Ez utóbbit a támogatást igénylőnek illik ismernie: eleve jó segítség arra nézve is, hogy felmérjük, egyáltalán célterülete vagyunk-e a ki-csere-csere cégnek.

Már nem annyira új fogalom, de még nem része köznap kultúránknak, az angol mozaikszókból álló CSR-ként emlegetett („Corporate Social Responsibility”) „*vállalatok társadalmi felelősségvállalása*” misszió. Jelentősége abban rejlik, hogy ösztársadalmi szinten felismerték azt a jelenséget, miszerint a vállalatok, nagyobb cégcsoportok a társadalmak, a közösségekben megtermelt társadalmi javak használata, kiaknázása révén „pozitív externáliákra” (befektetés nélküli haszonra) tesznek szert. A természeti erőforrások védelmében tett lépések példájára Amerikában, később Nyugat-Európában radikális csoportok kezdték komolyabban számon kérni a legnagyobb, így legnagyobb hasznot húzó vállalatoktól, hogy szolgáltatassanak vissza abba a társadalmi közegbe, amelyiknek erőforrásait, közösségi-, társadalmi javait használják, és tegyenek fejlesztő, befektető lépéseket ennek kompenzálására. A CSR projektek lassan, de biztosan terjednek, ennek része a vállalat támogatáspolitikájának kidolgozása és a folyamatos szponzorálás.

#### ■ **Pályázat:**

■ **Meghívásos** (zárt) pályázati körbe általában előzetes teljesítmények, elvégzett munkák alapján kerül egy szakmai megvalósító csoport. Ilyenkor a támogatónak konkrét elképzelése van arról, hogyan, kikkel tudja elképzelni a támogatni kívánt projekt megvalósítást, így az aktuális szakmai ajánlatok alapján szűkebb – általa megnevezett – körből válogat.

■ A **nyílt** pályázatok a civil szektor legismertebb forráslehetőségei, és jelentős a szerepe még a köz- és tudományos szférában is. Ebben a kategóriában a kis magán-adományozóktól kezdve a nagy nemzetközi projektekig a támogatások típusainak minden szintje megtalálható. Hozzáférésüket meghatározza a támogatást kereső csoport pályázatfigyelő képessége és a gyors reagálás. Általában a legnagyobb méretű projektek kidolgozására sincs túl sok idő, tehát minden esetben előnyösebb pozícióból indul az a csoport, amelynek van stratégiája, vannak már előkészített, alátámasztott tervei, s ezek alapul szolgálnak az aktuális projekt kidolgozásához.

A nagyszámú és sokféle pályázat veszélye lehet a stratégia

nélküli vagy gyenge stratégiájú szervezeteknél az *ad hoc*, azaz a pályázati források által vezérelt működés („azt csináljuk, amit támogatnak”).

! Tudatos szakmai működés esetében a tervezett munkához keresünk forrásokat.

#### ■ **Pályázati konzorcium:**

Erőforrások közös gyűjtése, ami a kisebb szervezetek esetén a közös (konzorciumi) pályázatot jelenti. Ezekben az esetekben a későbbi félreértések, viszályok elkerülése érdekében különösen fontosak a tisztázott viszonyok, azaz a közösen szerzett lehetőségek és javak elosztásának pontos meghatározása.

#### ■ **Forrásbővítés:**

■ **Erőforrások megosztása, közös használata.**

■ **Munkaerő-kölcsönzés.** Ez főleg cégek, nagyobb vállalatok CSR- vagy adományozói stratégiájának része, de önállóan is kezdeményezhető a földrajzi közelségben lévő lehetőségek esetén. A lényeg, hogy a cég munkaerő formájában adományoz, az általa fizetett dolgozó alkalmanként (előre egyeztetett mennyiségben és módon) a támogatandó szervezetnél dolgozik, ott érvényesíti szaktudását (pl. informatikus, jogász, burkoló, festő stb.).

■ **Önkéntesség.** A közérdekű önkéntes tevékenységet szabályozó törvény óta az önkéntes munka felajánlásának is megvannak a jogi körülményei (fogadni kell, felkészíteni, értékelni, a munkát adományként elismerni). Ez az adományforma a legerterjedtebb és a legnagyobb többletértéket hordozó lehetőség a civil szektor számára. Évente közel félmillió ember végez szervezeten önkéntes munkát, és több millióan spontán a maguk környezetében. Óriási társadalmi erőforrás, de körültekintést igényel a vele való gazdálkodás.

■ **Adományszervezés** (magánszemélyek, cégek, önkormányzatok stb.). Ennek eszközei, technikái kitapasztalhatatlanok.



### BEVEZETÉS

Kötetünk szinte valamennyi fejezete elé oda lehetne írni, hogy fontos és nehéz feladat... És igaz is lenne! Különös jelentősége lesz majd a Gyerekházak helyi és országos szintű megítélésében, hogy mennyire leszünk képesek elfogadó, befogadó, biztonságos légkör megteremtésére a falakon belül.

Ám a hosszú távú működés éppennyire fontos és nehéz feladata, hogy ki kell mennünk az emberek közé. Kimenni a kapukon kívülre, és behívni őket, vagy együtt menni be velük a kapun. Ez a külső jelenlét vagy aktív bevonás mind az érintett családok, mind a kíváncsi, vagy éppenséggel ellenálló környezet tekintében. jelentősen hozzájárul(hat) a küszöbök átlépéséhez.

Miután már hangsúlyoztuk, mekkora felelősség beavatkozni egy-egy személy életébe, változásokat idézni elő benne, most azt emeljük ki, hogy ez a felelősség hatványozottan jelentkezik a közösségi munka terén. Az emberek itt többen vannak, kisebb felületükkel fordulnak felénk, nehezen kiszámíthatóak a reakciók és változatosabbak a visszajelzések. Ez nem azt jelenti, hogy ne kezdjünk hozzá, hanem azt jelenti, hogy körültekintően kezdjünk hozzá, azon a szinten és abban a mértékben, amely leginkább illeszkedik a közösség jelen állapotához – és persze mihozzánk. Éppen ennek köszönhetően ez a fejezet meglehetősen szerteágazó.

#### „MIÉRT ÉRDEMES KÖZÖSSÉGBEN DOLGOZNI?”

- Sikerélményt ad, hozzásegít az értelmes élethez, társasági létet ad, közös célok elérését eredményezi, az együttes megvalósítás élményével gazdagít.
- Közös öröm, jó valahová tartozni, élni az összefogás örömeivel és lehetőségeivel.
- Különféle problémák együttes megoldását segíti.
- Gazdasági szükségszerűség a nehézségek közös megoldása, így csökkenthetjük kiszolgáltatottságunkat.
- Lássuk meg lépéslehetőségeinket, lakóhelyünk lakhatóbbá tételét, felbátorítás a cselekvésre.
- Kitanulni a demokratikus állampolgári létet csak közösségben lehet.
- Hogy megértsük saját helyzetünket, otthon legyünk a saját életünkben.
- A közös munka arra ad lehetőséget, hogy az egyéni célok a közösen kitűzött célokkal összhangban valósuljanak meg.

Elsőként érdemes áttekintenünk a közösségi részvétel, bevonás, értékalakítás eljárásait, és mérlegelnünk az bennük rejlő lehetőségeket. A társadalmi részvétel „rendszerének” legfontosabb elemei:

- az adatokhoz, információkhoz való hozzáférés;
- a döntésekben való véleménynyilvánítás, a beleszólás;
- a jogorvoslati jog;
- a részvételre képesítés.

A Gyerekházak munkatársai főként az első és a negyedik elemben tudnak majd érdemben a lakosság felé fordulni. A bátorítás, a képesség tétel fontos része annak a közösségi munkának, amelyben a Gyerekházakba járó szülőket megszólítjuk, és közös gondolkodásra, munkára hívjuk. Még a kisgyerekes szülők elköteleződése se megy tisztán a gyerekeken keresztül, fontos, hogy a szülő a maga személyében is kapjon segítséget. Nem feltétlenül kell, hogy az ügye megoldódjon, de annyit legalább érezzen, hogy elmozdul a holtpontról, új információkkal, kapcsolatokkal, szemlélettel lesz gazdagabb, új kérdések fogalmazódnak meg benne. Ez teszi majd ki a Gyerekházak munkájának kevésbé látványos és kevésbé konfliktusmentes részét teszik, de elengedhetetlen ahhoz, hogy a felé irányuló figyelem bizalommal váljon, és ne csak a gyerekeken keresztül legyen képes kapcsolódni a kisgyermekes helyi közösséghez.

A közösségi munka legfontosabb feladata az emberek „moccantása”. Kimozdítani őket az előző állapotukból egy aktívabb, együttműködőbb, szervezettebb állapot irányában. A közösségi munka különböző formáit nevezzük: *közösségi beavatkozásnak*. Ezt alapvetően három szinten tudjuk megtenni:

- helyi fejlesztések kezdeményezése;
- társadalmi tervezés és szociálpolitika;
- társadalmi akciók szervezése.

► **A helyi fejlesztés** közösségépítő törekvés. Ez a megközelítés abból az előfeltevésből indul ki, hogy közösségi változásokat úgy eszközölhetünk ki, ha az emberek széles köre vesz részt helyi szinten a célok meghatározásában és a cselekvésben. A közösségben megélt modellek – megbeszélés, vita, tervezés, döntés, visszajelzés stb. – visszacsatolódnak a családok szintjére, és alakítják az ott uralkodó szokásokat és viszont. A beavatkozás szintjét nagyban befolyásolja az adott közösség állapota, az, hogy a benne élők mennyire aktívak, mennyire szervezettek, felkészültek a közös munkára. A beavatkozás során alkalmazott munkamódok alapján ezért országonként, de országokon belül is különböző kifejezéseket használunk (pl. közösségfejlesztés, közösség-szervezés, helyi fejlesztés, közösségépítés stb.).



Felkészülés, szervezkedés

## KÖZÖSSÉGSZERVEZÉS, KÖZÖSSÉGFEJLESZTÉS

- szervezett és módszeres beavatkozás társadalmi szükségletek feltárására és kielégítésére, társadalmi problémák megoldására;
- az emberek megszervezése saját életüket érintő közös cselekvésekre, ellátások kollektív kidolgozása, az emberek problémamegoldó képességének mozgósítása;
- probléma-megoldási folyamat, amelynek elemei:
  - a tények feltárása;
  - a kommunikációs struktúrák kiépítése;
  - alternatív eljárások összegyűjtése és rangsorolása;
  - a stratégia kiválasztása;
  - a cselekvés kidolgozása;
  - az eredmények értékelése.

Forrás: Gergely Attila: *Intézmények építése a helyi közösségben. (Parola füzetek), Budapest, Közösségfejlesztők Egyesülete, 1991. 68. o.*

► **Társadalmi tervezés és szociálpolitika.** Ez a módszer inkább a problémamegoldás „technikai” folyamatát hangsúlyozza olyan lényeges társadalmi problémák esetében, mint a bűnözés, a lakáskérdés, a mentálhigiéné, az oktatás, a megelőzés. A módszer tervező jellegű, az adatok határozzák meg, és olyan gondosan megtervezett változásokban gondolkodik, amelyek a társadalomtudományi elméletekben és tapasztalásos tényekben gyökereznek (nem úgy, mint a tervezés más létező formái, amelyek inkább elvi jellegűek, és viszonylag függetlenek attól, amit látunk, ha kinézünk az ablakon).

Stílusa technokrata, meghatározó eszménye az ésszerűség. A közösségi részvétel nem perdöntő összetevő, a problémától és a körülményektől függően lehet nagyfokú vagy kismértékű. A megközelítés abból az alapfeltevésből indul ki, hogy az összetett, modern társadalmi környezetben a változáshoz szakértő tervezőkre van szükség, akik a társadalmi körülmények javításában eljárási ismeretekkel és gyakorlatokkal rendelkeznek (pl. mennyiségi adatok gyűjtése és elemzése, nagy bürokratikus szervezetek vezetése, szakmai tárgyalásokon való részvétel, lobby).

A cél nagyjából a következő feladatok ellátása: szolgáltatások megfogalmazása, kiválasztása, létrehozása, elrendezése és biztosítása azok számára, akiknek szükségük van rájuk. Elsőbbséget élvez továbbá az intézmények közötti koordináció, az átfedések elkerülése és a szolgáltatásokban tapasztalható foghíjak kitöltése is.

A Biztos Kezdet Gyerekház hálózat terve is egy ilyen szociálpolitikai tervezés eredménye. A társadalomban jelentkező problémákra adott válasz egy új, hiánypótló szolgáltatás megszervezésének tervével. Nagyfokú és hosszú lobbymunka eredménye, hogy ezt most közösen itt és most megvalósíthatjuk.

„...az adatokra építő módszer törekeny, mert azon a feltételezésen alapszik, hogy a problémák könnyen definiálhatók, jól körülhatárolhatók és érzékenyek a szakmai beavatkozásra. Ehelyett korunk problémái „nehéz” természetűek – sajátosságok, nehezen kezelhetők, összefüggnek más problémákkal, és egy állandóan változó és nyugtalan társadalmi környezetben gyökereznek.

Webber, M. M. és H. W. J. Rittel: „Dilemmas in a General Theory of Planning”. *Policy Sciences* 4 (2), 1973, 155–169. o.

► **Társadalmi akciók szervezése.** Ez a megközelítés a népeség sértett vagy hátrányos helyzetű rétegének meglétét feltételezi, amelyet meg kell szervezni, mégpedig annak érdekében, hogy tagjai a szélesebb közösség tudomására hozhassák az erőforrások nagyobb fokú használatára vagy az egyenlő bánásmódra vonatkozó igényeiket.

A célok és a taktikák tekintetében van némi harciasan pártfogó jellege. Célja alapvető változások kieszközölése a közösségben, beleértve a hatalom és az erőforrások újrafelosztását, valamint azt, hogy a marginalizálódott – peremre vagy azon kívülre szorult – emberek is részt vehessenek a döntéshozatalban.

A társadalmi akció színterére lépők általános célja a szegények, a jogfosztottak és az elnyomottak támogatása, valamint kompetenciájuk növelése. A stílus meglehetősen ellenséges, az uralkodó eszme: a társadalmi igazságosság.

Eszközei között a klasszikus ellenálló stratégia kapja a fő hangsúlyt: tüntetés, erődemonstráció, sztrájk, felvonulás, bojkott, tiltakozó előadássorozat, polgári engedetlenség, valamint más zavarkeltő és figyelemkeltő módszerek. Az elmúlt évek során a társadalmi akció mozgalmi kibővítették stratégiájukat a konfrontációs stíluson túlra, és az „új hullámos” szervezés ma már a szembehelyezkedés technikáinak szélesebb körét alkalmazza: összehangoltabb, változatosabb politikai és választási manőverek, a média és a kultúra eszközként történő felhasználása.



Critical Mass Budapesten



Békejel a Hősök terén



Tüntetés



Figyelemfelkeltő demonstráció

A Gyerekházak munkatársai olyan időben lépnek be segítő, fejlesztő szerepben egy – jellemzően hátrányos helyzetű – közösség életébe, amikor mindenki megoldást vár egy elharapódzó konfliktusos jelenségre. Ahhoz, hogy magabiztosan és bátran kezdhessük meg munkánkat, fontos, hogy tisztában legyünk lehetőségeinkkel és határainkkal. Még ha vannak is más problémák, sosem szabad szem elől tévesztenünk, hogy a Gyerekházak középpontjában a gyerekek és a hozzájuk ebben a szerepben tartozó szülők állnak.



Kapcsolatunk lényege a gyerek fejlődésének elősegítésén, valamint a gyerek és a szülő kapcsolatának jobbításán van.

Különösen fontos erre akkor emlékeznünk, amikor esetleg más irányú kérések fogalmazódnak meg felénk („Beszéljünk velük!”, „Mondjátok meg nekik!” stb.), vagy rajtunk keresztül akarnak üzeneteket eljuttatni a konfliktusban álló felek. A nyílt elutasítás persze ellenállást szül, ezért az ilyen esetekben hívjuk segítségül a nyilvánosságot: „Kérdezd meg, akar-e erről beszélni, és ha igen, üljünk le együtt!”, vagy „Gyere el közénk, és beszéljessünk a problémádról!” stb.

## A HELYI KÖZÖSSÉG MEGISMERÉSE

Ahhoz, hogy körültekintő képet alakíthassunk ki egy adott területről és a benne élő emberekről, egyaránt szükségünk van térszerű információkra, amelyek konkrét adatokkal szolgálnak a természeti, a gazdasági, az intézményi és az emberi összetevőket illetően. Ezeket nevezzük *kemény mutatóknak*. Ezek az adatok általában már rendelkezésre állnak valahol, csak fel kell lelnünk az adatgazdát. Lehetnek olyan speciális, számszerűsíthető adatok, amelyekre szükségünk lenne, de még nem mérte fel előttünk senki. Ez esetben fontos mérlegelni, hogy a kívánt információ begyűjtése mekkora erőfeszítést jelent (idő, pénz stb.), és hogy nem tudunk-e helyettesítő adatot találni, vagy már meglévő adatok felhasználásával dolgozni.

A számszerű adatok persze csak egyik felét jelentik a településről vagy annak egyik részéről való tájékozódásnak. A közösségi munka szempontjából nagyobb szeletet jelent a lakosok közérzete az adatok tükrében. Ez a kettő sokszor nem esik egybe. Az emberek másképpen élnek meg mennyiségeket és minőségeket, mint ahogy arra esetleg a számok alapján következtetni lehetne. Ezért fontos, hogy akár mennyire kicsi is az a beavatkozás, amire készülünk, mindig tegyünk próbát, hogy az adatok és a vé-

lemények mennyire vannak összhangban egymással. Azaz a településen élők mennyire birtokolják a róluk szóló információkat, mennyire látják reálisan helyzetüket, és mennyire rendelkeznek a jövőtervezés képességével.



A közösségben való munka elengedhetetlen lépése, hogy alaposan megismerjük azt a települést, ahol élünk és dolgozunk.

### A közösséggel való megismerkedésnek vannak

- „karosszékes” módszerei (egyéni adatgyűjtés), és
- „sétálós” módszerei (vélemények begyűjtése a közösség tagjaitól).

**Mik (lehetnek) a szükséges adatok?** Demográfiai mutatók, népességszám, természetes szaporulat, vándorlási egyenleg, korstruktúra, öregedési index, képzettségi szint; munkaerőpiaci helyzet településenként, korcsoportonként, nemek szerint, kiemelve az etnikai mutatókat; az életszínvonal mérőszámai: személyi jövedelemadó mértéke egy lakosra számítva, jövedelmi szerkezet, személygépkocsik száma családonként, vezetékes telefonvonalak száma, civil összefogások száma, aktivitásuk minősége, területfejlesztési tervek, területrendezési tervek, szabályozási tervek, helytörténet, környezeti adatok, gazdasági adatok, intézményi adatok stb.

**Leggyakoribb adatforrások:** Központi Statisztikai Hivatal, önkormányzat, falugondnok, falugazdász, önkormányzati intézmények, munkaügyi központok, postás, levéltárak, civil szervezetek, oktatási-, szociális-, egészségügyi intézmények, egyházak stb.

**Mik azok a hozzáférhető közérdekű adatok?** A közérdekű adatok fogalmi köre meghatározó jelentőségű az információhoz jutás, a társadalmi részvétel szükségessége és hasznossága szempontjából. Az Alkotmánybíróság az 57/2000. (XII.19.) AB. sz. határozatában a következőket olvashatjuk:

*„A közérdekű információkhoz való szabad hozzáférés lehetővé teszi a választott népképviselői testületnek, a végrehajtó hatalom, a közigazgatás jogszerűségének és hatékonyságának ellenőrzését, serkenti azok demokratikus működését. A közügyek bonyolultsága miatt a közhatalmi döntéshozatalra, az ügyek intézésére gyakorolt állampolgári ellenőrzés és befolyás csak akkor lehet hatékony, ha az illetékes szervek felfedik a szükséges információkat.”*

**Az adatok szolgáltatásának bizonyos megfizethető költségei is lehetnek,** például fénymásolás.

## AZ ADATOK ÉS A SZÁMOK TÜKRÉ

Tényeket az ún. „karosszékes módszerrel”, akár otthon vagy hivatalban, könyvtárban, levéltárban ülve is gyűjthetünk. Ha viszonylag hamar nekilátunk a munkának, azt fogjuk tapasztalni, hogy nagyon rövid idő alatt rengeteg információhoz tudunk jutni, kérdés, hogy nekünk ezekre szükségünk van-e. Ezért, mielőtt hamarjában nekiállnánk felmérni valamit a lakosságról, a lakosság segítségével, van néhány szempont, amit érdemes átgondolnunk az alkalmazott módszer és a mennyiség megválasztásához, mert a feltárás szempontjából a legfontosabb, hogy a kapott eredményt mire akarjuk majd használni:

- Mi a célom az adatgyűjtéssel? Mire akarom majd használni? Mekkora hibaszázalék fogadható el?
- Milyen formában lesz szükségem a végeredményre (pontos számok, becsült értékek, konkrét adat, lakossági tájékoztatás, szubjektív benyomás stb.)?
- Milyen eszközök állnak rendelkezésre az adatok begyűjtéséhez?
- Mennyi idő áll rendelkezésre az adatok begyűjtéséhez?
- Kire, mire számíthatok az adatgyűjtés során (előzetes adat, adatszolgáltatók listája, önkéntesek stb.)?

Emellett nem szabad megfeledkeznünk arról, hogy az információknak meghatározott élettartamuk van, amit már a begyűjtés pillanatában érdemes figyelembe venni (pl. tisztviselők és a telefonszámaik, lakosságszámok, életkori adatok stb.). A „Parola” c. közösségfejlesztő folyóirat négy egymást követő számában foglalkozott azoknak a kérdéseknek a sorával, amelyekre érdemes és szükséges válaszokat keresnünk („Parola” 1997/2–3, 4, 1998/1, 2–3. sz. Forrás: Közösségfejlesztés, [www.kka.hu](http://www.kka.hu)).

## ÜNNEPEK

„Azért vagyunk a világon, hogy valahol otthon legyünk benne” – üzeni nekünk Tamási Áron *Ábel Amerikában* című regénye záró mondatában. S mint ahogy a különféle embercsoportok sokféleképpen érezhetik az otthon-lét érzését, ebből következően sokféleképpen is ünneplik azt a pillanatot, amikor úgy érzik: itthon vannak.

Lehet ez a pillanat egy kiemelkedő történelmi esemény, lehet egy egyházi védőszent napja, vagy az emberi élet valamely személyes fordulópontja.

Nincs két egyforma ünnep. Mindegyikhez más szokások, más emlékek, más várakozások fűződnek. Néphagyományokhoz, foglalkozáshoz, gazdálkodáshoz, az adott település egy fontos eseményéhez is kötődnek ünnepek. Bőséges a választék, teli a naptár, hisz ma már az év minden napjára jut egy-egy jeles ünnep: *Újév* (január 1.), *Farsang* (Vízkeresztől Hamvazószerdáig), *Valentin-nap*, a Szerelmesek napja (február 14.), *Nőnap* (március 8.), *A költészet napja* (április 11.), *A Roma kultúra napja Magyarországon* (április első hétvégéje), *A Föld napja* (április 22.), *Anyák nap-*

*ja* (május első vasárnapja), *Gyereknapi* (május utolsó vasárnapja), *Pedagógusnap* (június első vasárnapja), *Szentivánéj* (június 24.), *Aratásünnep* (június 29.), *Aradi vértanúk emléknapja* (október 6.), *Bányásznap* (december 4.). Hasonlóképpen zsúfoltak az egyházi naptárak is: *Nagypéntek* (húsvét előtti péntek), *Reformáció napja* (október 31.), *Jom kippur / Engesztelés napja* (a zsidó naptár szerint Tisré hónap 10. napján: szeptember-október hónapban), *Mindenszentek*, *Halottak napja* (november 1. és 2.), és ez a sor is a végtelenségig folytatható.

A legtöbb esetben egy-egy ünnep más-más jelentést hordoz egyikünk és másikunk számára. Vegyük például az „Ünnepek ünnepét”: a karácsonyt! Érzelmekben és hangulatokban a karácsony a nyugati civilizációk legnépszerűbb közös ünnepe. A különböző keresztény felekezetek számára Krisztus születésnapjaként, vagyis az *Ige földre szállásaként*, és közvetve az *anyaság dicsőítéseként* a legkedveltebb egyházi ünnep, ugyanakkor a XX. században a nem hívők számára, de más vallásúak szemében is *a szeretet, meghittség és béke* szimbóluma, a *szeretet ünnepe*.

### Az ünnepek gazdáik szerint is elkülöníthetők:

- magánünnepek: születésnap, névnap, ballagás, esküvő, nyugdíjba vonulás, ezüstlakodalom, temetés;
- egyházi ünnepek, például karácsony, húsvét, hanuka, Mária-nap;
- közösségi ünnepek, például falunapok, testvérváros-találkozók, idősök napja;
- állami és/vagy nemzeti ünnepek: a harmadik Magyar Köztársaság kikiáltása, az 1956-os forradalom és szabadságharc kitörésének évfordulója, államalapítás, forradalmak, szabadságharcok.

Hozzá kell tennünk, hogy mind a hazai, mind a nemzetközi szóhasználatban alaposan (és talán végérvényesen) összekeverednek a „nemzeti” és az „állami” kifejezések: az állam és a nemzet fogalma egymás szinonimái lettek. A *natio* (nemzet) latin szó. Megszületésekor egyértelműen a közös vérségi kötelékek jelölésére használták. A XVII. század elejétől kezdve azonban (mind a mai napig) a nemzet fogalmát egy ország lakosainak a megjelölésére alkalmazták, tekintet nélkül az ott élő népesség etnikai összetételére. Így tehát a „nemzet” kifejezés a bizonytalan tartalmú „nép”, illetve „polgárság” helyettesítőjévé vált. Ez a keveredés persze sok más keveredést is okoz a fejekben.



Az ünnepek olyan események, melyekkel újra és újra meg lehet élni az összetartozás vagy a valahova tartozás biztonságát és örömet.

A régi pogány ünnepek vigasságokkal voltak tele, mivel a téli napforduló a földművesek körében az újjászületést, a reményt táplálta. Egy földműves számára a meleg eljövetele,

a meleg időszak a bőség időszaka volt, míg a hideg időszak a sötétség és a nélkülözés időszaka. A nélkülözést elkerülendő, igyekeztek az Isteneiket jókedvre deríteni.

Mára az ünneplés képessége mintha kissé megkopott volna, Talán az ünneplésre való alkalmak és lehetőségek nagy száma, talán a jól kiszolgált ajándékozási szokások, talán az idő hiánya miatt... Mindenesetre okot sokat lehet találni, de kérdés akarunk-e ezen változtatni? Akarunk-e újra várakozni, készülni, megélni?

Sokat elárul egy közösségről, hogy szokott-e, és hogy hogyan szokott ünnepelni, együtt örülni, vigadni.

Az is lehet, hogy ilyesmivel nem találkozunk. Sokszor a közösségi munka egyik első és nagyon fontos alapozó lépése, hogy találjunk egy közös pontot az együtt élő emberek életében, amelyhez mindenki kötődik, s melyért mindenki kész tenni egy lépést. Ezek lehetnek a régmúltból fellelevenített események (alapítás, nagy történelmi tett, veszélytől való megmenekülés, úraszületés, a településhez kötődő misztérium), a jelen időszak kiemelt pillanatai (tehetségek bemutatkozása, elszármazottak találkozója, idősök, gyerekek, anyák, apák, családok köré szervezett események, foglalkozásokhoz kapcsolódó szakmai tudás vagy tehetség bemutatásának lehetősége), és szerveződhetnek esetleg sport vagy kulturális esemény köré. A lényeg, hogy minél szélesebb körben sikerüljön bevonni a település közösségét, és a hagyomány megteremtésének lehetősége maradjon a középpontban.

A hagyomány nem feltétlen ósdi, avult, poros. Nagyon is fontos kötődést jelent, éppen ezért nem könnyű megteremteni. Sokkal többször születik meg a szándék, hogy hagyományt teremtsünk valamivel, de csak nagyon kevésszer válik valóbanazzá. És ez így is van rendjén. Hagyomány csak jól sikerült, jó érzéseket okozó eseményből válhat, vagy abból, amit egy nagyobb csoport rendszeresen addig-addig ismétél és alakít, míg a közösség tagjai meg nem szokták, és életük szerves részévé nem válik.

## VEGYÜNK RÉSZT EGY OLYAN ÜNNEPEN, AHOL EGYÉBKÉNT NEM SZOKTUNK!

Ezt a feladatot akkor tudjuk igazán jól megoldani, ha egy olyan eseményt választunk, amely valóban a lehető legtávolabb esik a mi világunktól, értékrendunktől, nézeteinktől, álláspontunktól, hitunktől, gondolkodásunktól.

Ha rászánjuk magunkat és az időnket, és nem csak kiválasztjuk, de el is megyünk rá, akkor mindenképpen fogadjuk meg előtte:

- Valóban kíváncsiak leszünk.
- Nem megérteni akarjuk, hanem átélni.
- Nem nézőnek megyünk, hanem résztvevőnek.
- Nem felejtjük el, hogy minden rítus kívülről érthetetlennek tűnik.

Közösségi események szervezése alkalmat adhat az embereknek arra, hogy találkozzanak egymással, hogy megérintse őket a közös cselekvés ereje, valamint, hogy ezek során jobban megismerjék egymást, megtapasztalják a közös munkát. Néhány gyakori példa a közösségi események, ünnepek alkalmaira:

- falunap, kórus-, tánc csoport-, színjátszó kör szervezése; egyesületek, egyletek, körök, klubok alakítása;
- közösségi találkozók szervezése (Mikulás, Farsang, Idősek napja, Ifjúsági nap, Elszármazottak napja, Kisgyerekesek napja, Nagycsaládosok napja, Véraladók napja, Vadásznapi, Sportrajongók napja, Önkéntes tűzoltók napja stb.);
- civil fórumok, vállalkozói fórumok, bálók szervezése;
- ünnepek megtartása, közösségi szervezése: állami és nemzeti ünnepek, egyházi ünnepek, egyéb, a közösség életét meghatározó eseményekhez kapcsolódó alkalmak, (például szüret, farsang, terményünnepek (tök, eper, alma, meggy, dinnye, borsó, bab, káposzta, szőlő, barack stb.), termékünnepek (lekvár, bor, pálinka, gombóc, hal, méz, sajt stb.), vagy foglalkozások köré szerveződő ünnepek (pedagógus piknik, közalkalmazottak napja, fuvarosok találkozója, állattartó klub stb.).

Ha vannak ilyenek településünkön, akkor mérlegeljünk a csatlakozás lehetőségét, ha nincsenek, akkor felléphe-tünk kezdeményezőként, de fontos, hogy első lépésben társakat, további ötletgazdákat, szervezőket keressünk magunk mellé, magunk köré. Nyilvánvaló tanács lenne, hogy a Gyerekházaknak a gyerekek, a gyerekprogramok felől kellene közelítenie (Mikulás, Gyereknapi, Baba-mama klub, találkozók, advent, karácsonyi készülődés, kézműves játszóház, egészségnapi stb.), és jó volna, ha így volna. De észre kell vennünk azt is, ha a település közösségének már van egy más természetű, de sokak számára fontos alkalma. Ekkor elsők között ott keressünk magunknak helyet, és abban leljünk hozzánk illő, minket megmutató feladatra. Így a Gyerekház képviseletében része leszünk a közösség egy fontos eseményének.

A településeken működő Gyerekházak munkatársai-ként fontos szerepet játszhatnak a közösség ünnepeiben. Vannak olyan események, amelyek jobban, és vannak amelyek kevésbé nyilvánvalóan kapcsolódnak tevékenységeink-hez. Azokhoz kapcsolódjunk, amelyhez kedvünk van, amelyekben előre láthatóan jól fogjuk érezni magunkat, és ami-ért szívesen vállalunk a munkaidőn túli tevékenységeket is. Ez azért is fontos, mert meglátszik rajtunk és a munkánkon is, hogy valamit szívvel csinálunk-e, vagy azért, mert kötelező. Ne feledjük, ezeken az eseményeken mutatkozunk be azok-nak az embereknek is, akikkel még nem állunk kapcsolatban, de jó lenne, ha sikerülne velük kapcsolatot teremtenünk, és bemutatkozunk azoknak is, akik kívülről látják és ítélik meg munkánkat. Jó az, ha kívülről is látszik, hogy az önként vállalt feladatot kedvvel, örömmel lehet végezni!

## A TÁGABB KÖRNYEZET SZERKEZETÉNEK MEGISMERÉSE (A CSALÁDTÓL A RÉGIÓIG...)

A „közösség” kifejezést kapcsolatba lehet hozni a „köz” szóval, de akár a „közös”-sel is. A *község* a régi irodalomban a *közösség* szó alakváltozata. Tehát: az *emberek* és a *hely közössége* (lokális). Mióta ember létezik, közösség is létezik. Az ember alapvetően társas lény, másokkal érzi igazán jól és biztonságban magát. Életünk terei változatosak, vannak, amelyek adóttak, vannak, amelyeket választunk, megint másokat kialakítunk és vannak, amelyekről álmodunk. A különböző szerveződések eltérő céllal jönnek létre, és társadalmi feladatukat tekintve is igen eltérőek.

### AZ ELSŐ BUROK: A CSALÁD

Az első társadalmi burok, amely születésünk pillanatától körülvesz minket, a család. A család kiemelkedő szerepe az utódok gondozása, a szocializáció: e folyamat során az új nemzedék képviselői elsajátítják az adott társadalom viselkedési, gondolkodási, értékelési normáit, társadalmi szerepeket, viselkedéseket figyelnek és tanulnak meg. Így ennek a beilleszkedési folyamatnak a révén a kisgyerekek képesek lesznek társadalmuk teljes értékű tagjaivá válni, azaz képesek lesznek felismerni a létező társadalmi jelenségeket, használni tudják annak intézményeit, rendelkezésre álló eszközeit, meg tudják fogalmazni elvárásait, fel tudják mérni képességeit. Továbbá a szocializáció az a folyamat, amely alkalmassá tesz minket a más emberekkel való kapcsolatteremtésre.

### CSOPORT ÉS/VAGY KÖZÖSSÉG?

A társulásoknak különböző formái vannak. Lehetünk egyszerre, egy időben egy helyen sokan úgy is, hogy nem köt minket össze semmi, ilyenkor egyszerűen *sokaságot* alkotunk, egyének pusztá halmazát, például pályaudvaron, boltban stb.

Ha van valami közös bennünk (a célunk, a tudatosságunk, meghatározott a számunk és rendszeresen találkozunk), akkor *társadalmi csoportot* alkotunk. E csoport tagjai rendszeres kapcsolattartásuknak is köszönhetően többnyire megfogható identitással rendelkeznek, és elkülöníthető egységet alkotnak. A csoport tagjainak elvárásai vannak egymással szemben, ezek az elvárások a csoporton kívüliekre nem vonatkoznak. A társadalmi csoportok különböző méretűek lehetnek, a létrejövő kapcsolatok minősége is változhat bennük, így e széles skálán megtalálható a család intim közegétől, az iskolai, a munkahelyi hovatartozáson keresztül az ország egészét alkotó, állampolgári tudattal rendelkezők közössége is.

Ezenkívül megkülönböztetünk még *társadalmi kategóriákat* is: ezekbe nem lehet „jelentkezi”, a csatlakozás nem szándék kérdése, hanem helyzetünk jelzője – bele sorolnak minket. Az ilyen csoportokat általában statisztikusok hozzák létre jövedelmünk, foglalkozásunk, gyerekeink száma, iskolázottságunk stb. alapján. A csoportosításnak nem feltétlen velejárója a tagok kapcsolata egymással, bár vannak olyan esetek, amikor – más érdekek

mentén ugyan, de – e kategóriajellemző alapján szerveződik társadalmi csoport (pl. Nagycsaládosok Egyesülete stb.).

Ennek ellenére a szociológusok (statisztikusok) által létrehozott kategóriákat gyakran használják mások is, és majdnem ugyanilyen gyakran meglepődnek arról, hogy ezek nem valódi társadalmi csoportok, hanem „csak” társadalmi kategóriák (pl. „roma származásúak”), és ezért nem feltétlen képeznek egységes, közös céllal, identitással rendelkező, egymással rendszeres interakcióban álló valódi közösséget.

A közösségfejlesztők a közösség fogalmát nem csoportelméleti és nem ideologikus értelemben használják, hanem a helybe (*lokálisba*) gyökerezően és funkcionálisan. Ez azt jelenti, hogy a közösség egyben jelenti az emberek összetartozását és együttműködését (katonai és politikai téren is), valamint jelenti a helyhez kötöttséget is.

Ha elfogadjuk Heller Ágnes megközelítését, miszerint: „*A csoportba véletlenszerűen kerülünk, míg a közösséget tudatosan választjuk*”, akkor egyértelművé válik az is, hogy a tudatos választások eredménye egy egységesebb közeg lesz, amelynek képviselt értékeivel, szabályaival, normáival, adott esetben célkitűzéseivel a tagok már a csatlakozás pillanatában azonosulnak, így az összetartozás érzése, a „mi”-tudat a közösség megkérdőjelezhetetlen ismérve lesz. Ha ellenben csak ott élünk, de nem érezzük magunkat a közösség részének és nem is tekintenek minket annak, akkor a közösség szabályait, szokásait se érezzük magunkénak, vagy kötelezőnek, de még iránymutatónak se.

### SZOMSZÉDSÁG

Szeretnénk ezt a látszólag régi fogalmat is beemelni „munkaszavaink” közé. Tőszavát („szomszéd”) gyakran használjuk, akár városban, akár falun, arra az emberre, aki mellettünk lakik. De arra is használjuk, aki ugyan nem mellettünk, hanem velünk szemben lakik. Ha jól belegondolunk, akkor az is a szomszédunk, aki két házzal, lakással – esetleg hárommal, vagy akár négygel is – odébb lakik.

Meddig szomszédom a szomszédom? A szomszédság határa ott van, ahol megszűnnek a személyes kapcsolatok. A szomszédság tulajdonképpen közösség, méghozzá olyan, amelyben érvényesül a kölcsönös támogatás és segítség, a gondozás és ápolás, a vigasz és bátorítás, a védelem és biztonság, a károk helyrehozása – ami elsősorban a család és házközösség feladata ugyan, de ha erejéből nem futja, akkor a rokonságnak és a szomszédi közösségnek is feladatává válik.

A szomszéd fontos jellemzője a fizikai, földrajzi közelség: ez előnye az erősebb szálú, közvetlenebb rokoni kapcsolatokkal szemben, amelyeknél sokszor a távolság komoly akadályokat jelent a kapcsolattartásban, a valódi közösségi létben. Ez az akadály nincs a közelben lakó szomszédnál: a szomszéd jelentősége éppen térbeli közelségéből következik. Nem a rokoni kapcsolatok pótlása az elsődleges funkciója, hanem annak funkcionális kiegészítése.

A szomszédság nem városi kifejezés, ha egy falu már akkor volt, hogy tagjai nem látták egészében, akkor történelmileg

természetesen kialakultak e megosztások, szomszédsági körök (alvág-felvág; alszeg-felszeg, ófalu-újtelep, óváros stb.).

A térbeli közelség mellett megjelent még egy mennyiségi szempont is, melynek száma országonként, tájegységenként, településenként változhat. Ez a mennyiség a belátható (átlátható) emberszámot (családszámot) jelenti. Ez a szám tíz és száz család között mozog (területtől, egyéb külső-belső körülményektől függően), azaz megközelítőleg 50-300 főt jelent.

Szomszédságon azt a teret értjük, amelyben gyakran megfordulunk, biztosan tájékozódunk, ahonnan már gyerekkorunkban is egyedül hazatalálunk. A szomszédság az egy földrajzi területen lakó és dolgozó, élő emberi közösséget jelenti... Az ismerős környék, az ott lakó emberekkel alakítja ki bennünk az *otthon* fogalmát. Ehhez a szubjektív térhez nemcsak racionálisan, hanem érzelmileg is kötődünk; ez alakítja ki *identitástudatunkat*.

#### Mi a jószomszédsági viszony záloga?

- A rendszeres találkozást segíti a fizikai közelség: azonos utca, ház, közös intézmények, szolgáltatások, bolt, orvos stb., azonos útvonalak, közlekedés, hasonló problémák, megegyező érdekek, parkolás, játszótér stb.
- A kölcsönös segítség, amelynek során feltételezzük a szomszédsági kölcsönösség elvének ismeretét, alkalmazását. E kölcsönösség alapja a bizalom.



▲ Újpalota térkép

**Szomszédságok egy térképen.** A térkép az újpalotai közösségfejlesztő munka során készült



A környék (ahol élünk) a szociális tanulás (a közösségi tevékenységekbe való beilleszkedés tanulásának) színtere is: itt tanul meg az ember tájékozódni a helyi társadalmon túl is, ügyet intézni, szolgáltatásokat igénybe venni, vagy megszervezni, szabadidős tevékenységeket kialakítani stb. A nevelésszociológiában ez a folyamat az *informális tanulás*, amelynek meghatározó közege a tágabb értelmű otthon, azaz a szomszédság.

Túlás nélkül, a következőkben felsoroltakra az elsődleges szocializáció színhelyeként mind-mind hatással lehet a szomszédság: igények, szükségletek meghatározása; érdekek képviselése; közösségi problémák megoldási alternatívái; környezet-tudatosság (fizikai, ökológiai); közösségben való gondolkodás; közösségi részvétel; társadalmi munka; a közös tulajdon értéke; a közös tulajdon használata; szomszédsági magatartás; kölcsönös segítség; érdekegyeztetés; konszenzuskeresés; tolerancia; empátia; összefogás; párbeszéd; együttműködés; intézményépítés; intézményhasználat stb.

## A TELEPÜLÉS

„Településen értjük egy embercsoportnak, az embercsoport lakhelyének és munkahelyének térbeli együttesét”, amely településben: „lakóhely az a hely, ahol egy ember vagy embercsoport a maga testi épségének és anyagi javainak megvédése céljából alkalmas módon berendezkedik”, valamint „munkahely az a hely, ahol egy ember vagy embercsoport a maga szükségleteinek megszerzése céljából valamilyen tevékenységet folytat” – határozta meg Mendöl Tibor, a kiváló földrajztudós 1963-ban, *Általános településföldrajz* c. művében.

E funkciók betöltése szerint megkülönböztethetünk *tartozék-, rész- és állandó települést*. Tartozék az a település, ahol a nyári szállása jellemzően máshol van a lakosságnak (pl. pásztorok, utazók), így a téli szálláshoz közvetlen nem kapcsolódik ugyan a nyári, de fontos tartozéka annak. Résztelepülésről beszélünk abban az esetben, ha a két szállás egyenrangú a lakottság, tartózkodás tekintetében (pl. balatoni összkomfortos üdülőtulajdonok). S végül állandó településről akkor beszélhetünk, amikor a lakás és a munkahely térben összekapcsolódva jelenik meg, változatlanul egy helyen.

Ezek a zárt egységek mára szinte teljes mértékben meg bomlottak, a lakóhely és a munkahely visszavonhatatlanul el különül egymástól. A települések pedig – funkciójuk szerint osztályozva – tovább bonthatók *városokra és falvakra*.

## KISTÉRSÉGEK LEHATÁROLÁSA

Kistérségek szerint először 1995-ben, egy kormányrendeletben határoltak le. Ekkor a 41 kistérség volt, és a térségek viszonylag egyenletesen helyezkedtek el az országban. Ezt 1997-ben és azóta többször módosították.

A vidéki területek lehatárolására is használatos mérőeszköz a fő/km<sup>2</sup>. A hazai gyakorlat a 150 fő/km<sup>2</sup> értékhatárt alkalmazza, ezzel a mutatóval meglehetősen pontossággal bemérhetőek a sűrűbben lakott területek.

- „alapvetően vidéki” jellegű kistérség (vidéki településen élők aránya >50%);
- „jellemzően vidéki” jellegű kistérség (vidéki településen élők aránya 15% és 50% közötti);
- „alapvetően városi” jellegű kistérség (vidéki településen élők aránya <15%).

- kövesse a valóságos térbeli szerveződést;
- legyen összehasonlítható;
- legyen kezelhető.

- érjen el a gazdaságban értékelhető piacméretet;
- jelenítsen meg helyi adottságokat, egyedi sajátosságokat;
- jellemezzék viszonylag homogén érdekek, de legyen a területi érdekvédelemben erős;
- még lehetségesek legyenek személyes kapcsolatok;
- rendelkezzen viszonylagos önállósággal;
- kifelé nyitott legyen.

A regionális politika egyrészt a gazdasági folyamatok által kiváltott negatív jelenségek mérséklését, másrészt az innovatív gazdasági tevékenységek elterjedése előtti akadályok felszámolását tekinti céljának.

A regionális politika a regionális kezdeményezésekből kiinduló, az állami kötelezettségvállalás eszközeinek szétaprózásán alapuló politika. A regionális politika legfontosabb szervezési elvei:

- szubszidiaritás és decentralizáció;
- partnerség;
- programozás;
- koncentráció és adicionalitás,

- számol a helyben élő emberek aktív részvételével, nem központosít;
- az együttműködés elvére épít a verseny helyett;
- egymáshoz illeszkedő, egymás után logikusan következő közösségi programokat támogat: konkrét terv belátható időn belül való megvalósítását;
- a begyűjtés és az elvek mentén való újraelosztás elvén működik.



Magyarország területi felosztásának 1990 előtt legnagyobb egysége a megye volt. Tizenkilenc megye és a főváros alkotta az országot. A megyéket központilag hozták létre térképeken, figyelmen kívül hagyva a táj természetes határait. Így a megyehatáron élők folyamatos küzdelmeket folytattak hovatartozásukért, illetve a szolgáltatások (orvos, iskola stb.) megyehatáron történő átjárhatóságáért (kevés sikerrel).

Minden megye rendelkezett egy megyeszékhellyel, ahol minden infrastruktúra és szolgáltatás elsőként volt jelen a környéken. A fejlesztések iránya központi volt, azaz a centrumokat húzóközpontoknak tekintették. És azokat fejlesztették.

1990 után mind a rendszer, mind a rendszer által mesterségesen fenntartott látszategyensúly megbomlott. A mesterségesen pumpált és fenntartatott nagyvállalatok bezárták kapuikat. A nem valós adottságokra épülő „húzó” ágazatok megszűntek húzóágazatokká lenni, és bizonytalan, képzetlen, korszerűtlen ismeretekkel, megtört önbizalommal rendelkező embereket hagytak maguk után, akik-

nek idegen volt a tőke, a piac, a gazdasági hasznosság, az élethosszig tartó tanulás térhódítása. A munkanélküliség tömegessé válása és a fiatalság felértékelődése nemcsak egyének, családok, de már városok, egész térségek helyzetét is súlyosbította. Rövid időn belül kialakultak országunk válságterületei és körvonalazódtak a különböző adottságokkal rendelkező „nyertes” és „vesztes” területek

Az erős központosítás megszűnte után minden közigazgatási egység kereste a helyét és a szerepét az új rendszerben. A megyék hangsúlya csökkenőben, erősödik a regionális és a lokális szint, és azok összefogási törekvései.

Ezt a mintegy alulról építkező rendszert támogatja az Európai Unió is, amely 173 stabil régióból áll. Az EU regionális politikája a csatlakozóktól is megköveteli e területi egységek meglétét. Előcsatlakozási programok nálunk is felgyorsították a kistérségek kialakulását, amelyek tulajdonképpen önkormányzati társulások. Az országos koncepció pedig megalkotta a hét nagyrégiót. (Lásd az ábrát a 41. oldalon.)



### MEGJEGYZENDŐK ÉS ÁTGONDOLANDÓK A KÖZÖSSÉGI CÉLÚ MUNKA ELÉ

A települési lakosság körében alkalmazott közösségfejlesztő módszerek lényege az egymás mellett élő emberek kapcsolatainak erősítése, szükség esetén megszervezése.

Egy közösség akkor tud hatékonyan működni, ha tagjainak van közös céljuk, ha ismerik abban a saját feladatukat, és azt is tudják, miképpen tudják ezt megvalósítani. Fontos, hogy nem csak egymás mellett kell élni, hanem birtokolni kell a minket körülvevő kapcsolatokat. Ha ismerjük a környéket, amelyben élünk, az jó. Tudjuk, hogy hol a helyünk a világban. Ha viszont jóban vagyunk a szomszédunkkal, ha ismerjük az utcánkban lakókat, és tudjuk kik laknak a környékünkön, akkor azt alakítani is tudjuk.

A közösséghez való érzelmi viszony, a tudatosság és a helyi tudás, a szervezettség és az arra épülő közösségi cselekvés fejlesztendő, éppen ez a közösségfejlesztés feladata.

Amikor egy közösségben kezdjük beazonosítani a problémákat, fontos, hogy mindjárt az elején megvizsgáljuk, hogy azok pontosan hol is keletkezhetnek. Nyilvánvalónak kell tekinteni és azzá is kell tenni, hogy minden helyben megjelenő problémát nem lehet kizárólag helyben orvosolni.

Ugyanakkor a helyben keletkező problémák megoldásához a közösség tagjainak változniuk kell.

**Munkájuk során a közösségfejlesztők különböző típusú és fókuszú módszereket fejlesztettek ki, de e módszerek mindegyike egy-egy „ürügy” a közösség tagjainak aktivizálására. Alább csak néhány példa:**

*Feltáró és aktivizáló módszerek:*

- tanulókörök szervezése;
- szívesség szolgálatok szervezése;
- tankatalógusok, tudástárak szervezése;
- kalendáriumok készítése;
- közösségi felmérés;
- jövőműhely módszer a közös tervezéshez.

*Helyi nyilvánosságot teremtő módszerek:*

- helyi hírügynökség szervezése;
- fórumok és találkozók szervezése;
- helyi hírlevél, helyi lap vagy kisközösségi rádió, helyi tévé indítása.

*Helyi gazdaságot fejlesztő módszerek:*

- önszervező közösségi vállalkozások szervezése;
- szövetkezetek szervezése;
- helyi piacok szervezése;
- termékpiac helyi növelése.

*Együttműködést fejlesztő módszerek*

- közösségi szervezetek létrehozása, működtetése;
- szomszédsági, közösségi, alkalmi vagy állandó tanácsok, bizottságok, testületek létrehozása;
- szövetségek (támogatói körök) létrehozása;
- közösségi események, akciók szervezése.

*Forrás: [www.kozossegefejlesztes.hu](http://www.kozossegefejlesztes.hu)*

Tudnunk kell, hogy minden beavatkozás változásokat idéz elő a közösségben. Éppen ezért, nekünk, mint kezdeményezőknek nem árt valamelyest ismerni a változás természetét.

A változások sok mindent hordozhatnak magukban. Hordozhatnak eddig nem tapasztalt közösségi mozgásokat, amelyek erősíthetik a helyi közösséget, hordozhatnak jó példákat: ezek beépülnek a település, közösség életébe, de hordozhatnak sebeket feltépő vagy új keletű konfliktusokat is. Mint kezdeményezőknek fel kell készülnünk ezek kezelésére, önmagunkban is, de annak végiggondolásával is, hogy szükség esetén kiket és hogyan tudunk bevonni a feszültség kezelésébe.



Az embereknek egyszerre van szükségük változásokra és kötődésekre. A fejlődés képességét gyakran méri azzal, hogy a közösség tagjai hogyan viszonyulnak a változásokhoz, mennyire képesek lépést tartani azokkal, mennyire dolgoznak ki új eszközöket az új kihívásokhoz.

Ahhoz, hogy változások beindítását kezdeményezzük, alapvetően fontos néhány dolgot átgondolnunk, megvizsgálunk. Fontos ez azért is, mert az emberekben elindított változások nem visszafordíthatók, a megélt élményeket nem lehet meg nem éltté tenni. Így a következtelen, befejezetlen beavatkozások – amelyek után minden marad a régiben – sokkal nagyobb károkat okoznak, mint ha hagyjuk a változatlanlanságot.

A változatlanlanság – pontosabban a lassú alakulás – biztonságot ad. Az emberek tudják benne a helyüket, még ha nem értenek is vele egyet, ismerik az eljárásokat. Ha ebbe beleavatkozunk, megkérdőjelezünk benne dolgokat, megbolygatunk viszonyokat, akkor ezt a kvázi biztonságérzetet bontjuk meg, így legszűkebben addig kell a közösséggel folytatni a munkát, amíg újra nyugvópontra nem jutnak saját viszonyaikban. A Biztos Kezdet Gyerekházak esetében ez sajátos kettősséget mutat, hiszen a Gyerekházak munkatársai között lesznek olyanok, akik az adott településen

élnék, és lesznek olyanok, akik „csak” dolgozni járnak át, és az életük személyesebb részét máshol töltik. Mindkét szerepnek van előnye és hátránya is a kezdeményezés, az aktivizálás tekintetében, érdemes ezeket szem előtt tartani már a munka kezdetén is.

### A HELYI KÖZÖSSÉGEK MOBILIZÁLÁSÁNAK ELŐFELTÉTELEI:

- Hiszünk céljainkban.
- Képesek vagyunk azonosítani helyzetünket, felismerni (erő) forrásainkat, amelyekhez szükség szerint hozzá tudunk férni, hasznosítani tudjuk őket.
- Képesek vagyunk saját döntéseinket meghozni.
- A helyi lakosság mobilizálása akkor lesz hatékony, ha abban a lehető legtöbbet részt vesznek.
- A közösség egészét figyelembe kell vennünk, azaz nem csak a szűken vett csoport szempontjait.
- Figyelnünk kell a társadalmi, kulturális kérdésekre, a kommunikációra és az együttműködésre.
- Meg kell próbálnunk mindenkit részvételre ösztönözni és kialakítani, vagy erősíteni a helyi identitástudatot.
- Önállóságra kell szert tenni azzal, hogy tulajdon energiáinkra támaszkodunk.
- Úgy szervezzük a munkát, hogy a helybeliek készségei növekedjenek.
- Valamilyen támogatásra szükség van külső forrásokból is.

### HÁROM ELDÖNTENDŐ KÉRDÉS A MUNKA ELÉ:

- ❗ Hiszünk-e eléggé abban, hogy a közösség tagjai segítségünkkel képesek lesznek azonosítani valós szükségleteiket, megfogalmazni céljaikat és kiállni azokért?
- ❗ Képesek vagyunk-e elfogadni majd a közösség akaratát, akkor is, ha az nem fog egyezni az általunk látott szakmai kihívásokkal, törekvésekkel?
- ❗ Képesek leszünk-e támogatni a közösség akaratát a helyi döntéshozókkal, szakmai munkacsoportokkal vagy akár a fenntartókkal szemben is?

Ha a válaszuk mindhárom esetben *igen*, akkor átgondolhatjuk, hogyan és miképp fogjunk munkához.

A fenti sorokkal reméljük csak felébresztettük a felelősségérzetet a közösségi munka terén, de nem szegtük senki kedvét. Emberekkel dolgozni állandó küzdelem és rendszeres öröm. Megéri belevágni!

## KÖZÖSSÉGI MÓDSZEREK A TELEPÜLÉS MEGISMERÉSÉHEZ

A lakossági véleménynyilvánításnak vannak spontán és szabályozott módjai. E témakörben mi a spontán módokat tárgyaljuk, hiszen ezek szükségesek a hatékony közösségi munkához. Ezeket nem jogszabályok vezérlik, hanem az őszinte kíváncsiság a másik ember iránt. A módszereket itt csak megemlíjtük, részletes leírásokat és példákat találhat mindenki a közösségfejlesztés magyarországi honlapján: [www.kozossegfejlesztas.hu](http://www.kozossegfejlesztas.hu).

### ➡ Társadalmi-gazdasági diagnózis:

A közösségi alapú fejlesztői folyamat első lépése az adott terület mintegy lefényképezése, a helyzet közös feltárása. Ez a diagnózis négy alapvető pilléren nyugszik: a lakosság, a természeti környezet, a gazdaság és a képzési rendszer feltérképezésén, elemzésén. Ilyenkor munkánk során egyaránt gyűjtünk adatokat és véleményeket. Amikor a mérleget megvonjuk, akkor az adatok és a vélemények közötti kapcsolatokat is ki kell alakítanunk. A négy pillér adatai és véleményei együtt adják majd ki a környék helyzetének valódi, megélt képet.

### ➡ Közösségi interjú (ajtótól ajtóig módszer):

Célja lehet: alapadatok gyűjtése, hangulatfelmérés, tájékozottság mérése („Ismerik-e?”, „Mit gondolnak?”, „Mit hallottak róla?”), de akár első lépése lehet egy hosszabb, összetett folyamatnak is.

A közösségbe történő belépéskor fontos, hogy tudjuk, kik vagyunk (kit képviselünk), és miért kérdezzük az embereket. Tisztában kell lennünk, hogy számtalan dolog fogja befolyásolni szándékunk szerint és szándékunk ellenére is a megkérdezettet.

*Például az, hogy milyen benyomást teszünk rá személyesen, mennyire bízik meg bennünk, milyen véleménnyel van arról a szervezetről, intézményről, amelyiket képviselünk, volt-e nekünk vagy rokonainknak, barátainknak dolga az illetővel, és abból mi rögzült benne, milyen napja van, mennyire érinti személyesen az adott téma, mennyire vált ki belőle aktuálisan indulatot, mennyire érti a kérdés nyelvét stb.*

Ezek a szempontok, akár éppen aktuálisan is alakíthatják véleményét.

**Véleményforrások:** meghatározó közösségi személyek (polgármester, orvos, védőnő, segítő szakemberek, óvónők, tanítók, tanárok, civil szervezeti vezetők, munkáltatók, postás, boltos, fodrász stb.) felkeresése és beszélgetés kezdeményezése. Minden beszélgetőpartnerünket kérjük meg a beszélgetés végén, hogy ajánljon nekünk olyan embereket, akiket érdemes felkeresnünk, mert szerintük a közösség meghatározó tagjai. Ezt a típusú kapcsolati tőkegyűjtést nevezzük „hólabda módszernek”.

## A KÖZÖSSÉGBEN FOLYTATOTT BESZÉLGETÉSEK ALAPVETŐ SZABÁLYAI

- Akkor kérdezzünk, ha tényleg kíváncsiak vagyunk a véleményére.
- Alapvető magatartásunk a segítő meghallgatás, az empátikus magatartás.
- Törekedjünk arra, hogy beszélgető partnerünk jól érezze magát a beszélgetés közben, ezért a pozitív visszaigazolás megengedett.
- Ha partnerünk törekszik a kommunikációs egyensúlyra, magunkról is elmondhatunk annyi odaillő információt, amennyit szükségesnek érzünk.
- Ne akarjunk másnak látszani, mint akik vagyunk, mert csak önmagunk vállalásával lehetünk hitelesek.
- Vigyázzunk arra, hogy ne bántsuk meg partnerünk érzékenységét bizonyos kérdések firtatásával; ne igyekezzünk „mindent” kiszedni belőle, hanem csak addig menjünk el vele, ameddig magától szívesen beszél.
- Akkor volt jó a beszélgetés, ha utána partnerünk jól érzi magát, és nem azon tépelődik, hogy ezt vajon miért is mondta el, minek adta ki magát egy idegennek, és egyáltalán: kik ezek és mit kezdenek ezekkel az információkkal?

### ► Kép-hang módszer

*„Amit a szakértők fontosnak tartanak, az nem biztos, hogy megegyezik azzal, amit az emberek helyben valóban fontosnak találnak.”*

(Caroline Wang, a módszer kitalálója)  
[www.photovoice.org](http://www.photovoice.org)

A módszer célja, hogy a fényképezés és a fényképek vizuális erejével változásokat idézzon elő. A képek jelen időben készülnek, és lehetőség szerint a közösség tagjai maguk készítik. (Nem fényképész, nem mi: csak akkor avatkozunk be, ha motiválni kell.) A fényképeken és az ahhoz kapcsolódó történeteken keresztül a módszer felhívja a figyelmet számos fontos közösségi problémára és veszélyre, valamint a változások szükségességére. A módszer nagyban segíti egymás megértését, a párbeszédet és az együttgondolkodás kialakulását.

#### Folyamata a legegyszerűbben:

- **Előkészítés:** a bizalom ébresztése vagy a kíváncsiság felkeltése a módszer iránt, a fotózás népszerűsítése, közben laza csoport szervezése.
- **Kép – a kiválasztás:** azoknak a fényképeknek a kiválasztása, amelyek a leginkább tükrözik egy adott közösség problémáit, erősségeit és erőforrásait. A tényleges részvétel különösen fontos a folyamatnak ebben a szakaszában: a kiválasztást a fényképezők maguk végzik el külső moderátor segítségével.

- **Hang – a történetmesélés:** a fényképekhez kapcsolódó történetek (jó és rossz egyéni vagy közösségi élmények) meghallgatása, megértése kisebb-nagyobb csoportos beszélgetések során. A fényképek önmagukban, a történetek nélkül nem értelmezhetők.
- **Értelmezés – a fényképek „kódolása”:** a fényképeken és a történeteken átszűrődő témák és ügyek elemzése, lehetséges és sürgős cselekvések körvonalazása

#### A kimenetek – többek közt – a következők lehetnek:

- korábban nem látható, nem hallható társadalmi csoportok és problémáik megismerése a fényképek és az általuk hozott történetek vizuális erejével;
- előítéletek mérséklődése;
- a döntéshozók figyelme konkrét, korábban nem ismert problémákra és a lehetséges megoldásaikra terelődik;
- konkrét cselekvések a felmerült problémákhoz kapcsolódóan.

► **Gyűjtések szervezése:** régi tárgyak, történetek, képeslapok, fényképek, újság vagy folyóirat-évfolyamok. A lakosok vagy éppen a Gyerekházak részéről kezdeményezhető bizonyos életkorokhoz kapcsolódó képek gyűjtése, amelyek – amellett, hogy képet adnak a családok körülményeiről és az abban bekövetkezett változásokról – a kisgyermekkori fejlődésről folytatott beszélgetésekre is apropót adhatnak. A végső cél ilyen esetekben is az, hogy szóba elegyedjünk az emberekkel, hogy lehetőséget és megfelelő körülményeket teremtsünk a beszélgetéshez.

## KÖZÖSSÉGI MÓDSZEREK AZ EMBEREKBEN REJLŐ TUDÁS ÉS ÉRDEKLŐDÉS MEGISMERÉSÉHEZ

Az emberi erőforrások feltérképezése azt jelenti, hogy felderítjük a lakosság szellemi adottságait, szakértelmét, lelki beállítottságát, vagyis konkrét hozzáértését, tehetségét bizonyos dolgokhoz és cselekvési készenlétét, kedvét, vagy éppen kedvetlenségét, beletörődöttségét. A módszereket itt is csak megemlítjük, részletes leírásokat és példákat találhat mindenki a közösségfejlesztés magyarországi honlapján: [www.kozossegefejleszt.hu](http://www.kozossegefejleszt.hu).

#### ► Miből áll az emberi erőforrások katalógusa?

- Magából az emberből. Képességeiből, tudásából, szellemi, fizikai állapotából, társadalmilag hasznosítható, ill. társadalmi kapcsolatai révén kialakult tulajdonságaiból.
- A társadalmi mikrokörnyezet emberi kapcsolataiból. A család, ill. a családon belüli emberi viszonyokból, a munkahelyen a munkatársakkal kialakított kollektív kapcsolatokból (csoportviszonyokból), és mikro szintű szerveződések hálózatából.
- A társadalom intézményes viszonyaiból, amennyiben azok az ember képességeinek, személyiségének kialakulását, fejlődését szolgálják. Az oktatás és képzés rendszeréből, az egészségügyből és a szociális gondoskodás szervezeteiből, a különböző szocializációs és prevenciós intézményekből.

- A társadalmi kooperációt és konfliktusfeloldást (konfliktus-megoldást) biztosító, azt szervező társadalmi szervezetekből, intézményekből, alakzatokból és mozgalmakból.
- Az ember alapvető társadalmi viszonyait meghatározó normákból, értékekből, tudásstruktúrákból, információkból és motivációkból.
- A társadalom makroszintjének intézményeiből, amennyiben ezek működésükkel az ember társadalmi lehetőségeit bővítik, és a jövőre vonatkozó döntések terét tágítják.

## A KÖZÖSSÉG ERŐFORRÁSAI (JAVASOLT ELEMZÉSI SZEMPONTOK)

### Fizikai erőforrások:

- környezet (táji- és természeti adottságok, épített környezet, fizikai infrastruktúra);
- tulajdon (birtokolt erőforrások – föld, épület, szerszám, üzem stb.).

### Emberi erőforrások:

- demográfia, oktatás–művelődés–információ, egészségügy, munkaerőpiac, szociális helyzet;
- képzettségi szint, szakértelem, tapasztalatok-hagyományok;
- egészségi helyzet, szociális ellátottság, devianciák;
- oktatás- és művelődés, szociális szolgáltatások, egészségügy helyzete;
- a gazdaság ágazati szerkezete, különös tekintettel a szolgáltató szektorra.

## A KÖZÖSSÉG ERŐFORRÁSAINAK ELEMZÉSE

Az erőforrás-elemzés gyakori módszere a SWOT-elemzés, amely betűszó, az angol „erősségek”, „gyengeségek”, „lehetőségek” és „veszélyek” (*strengths, weaknesses, opportunities, threats*) szavak kezdőbetűiből áll össze. Feltehetően mindannyian találkoztunk már ezzel a kifejezéssel, és talán a véleményünk is kialakult róla. Ha az nem túl kedvezőek, próbáljuk meg félretenni, és adjunk a módszernek még egy esélyt.

A SWOT-elemzés olyan döntéstámogató módszer, amelyet fejlesztési irányok meghatározásakor érdemes használni, és viszonylag könnyen alkalmazható csoportos helyzetekben. A SWOT-elemzésnek nem a végső kitöltött négyzettrács a legizgalmasabb része, hanem az az út, ahogyan sok ember odáig közösen el tud jutni. A módszert legegyszerűbben akkor tudjuk alkalmazni, ha egyedül állunk neki. Ennél jóval nagyobb kihívást jelent, ha minden egyes szóért, ami papírra kerül, vagy amit szeretnénk, ha ott maradna, érvelni kell.

Az emberi erőforrások nem egy-egy társadalmi (cselekvési) alrendszer hatékonyságát, hanem az ember társadalmi, biológiai, történelmi adottságainak, az emberi viszonyok különböző alakzatainak, struktúráinak össztársadalmi mozgásterét növelik. Általuk természetesen nőhet az egyes (sajátos) társadalmi szerveződések cselekvési és intézményes rendszereinek (pl. a gazdaság) teljesítménye, bővíthet kapacitása.

### ► Tankatalógusok

Az erőforrás-térkép készítésének részét alkothatja, de önállóan is nagyon hasznos a „tanítana-tanulna” vagy „tankatalógus” összeállítása is. Az emberek igenis sokat tudnak, de az egyéni tudásanyag sajnálatos módon nem válhatott az önértékelés és az élettevékenység mások által is elismert, méltányolt forrásává. Társadalmunkban az egyéni tudás leértékelődött és tudásunkra, véleményünkre szinte senki nem kíváncsi. Az első közösség-szervezési munkák legnagyobb rácsodálkozása éppen az volt, hogy az ún. egyszerű falusi emberek mi mindenhez értenek. Az emberek maguk is úgy vannak saját tudásukkal, hogy már nemigen becsülik. Ha hozzáértésüket értékeljük, meglepődnek. Nem szoktak méltatáshoz. Tankatalógust és tudástárat is készíthetünk, a feltárás céljától függően.

► Egy időben különösen népszerűek voltak hazánkban is a svéd mintára szervezett **tanulókörök**. Ezek célja – az oktatással szemben – nem csupán a tudás átadása és gyarapítása,

Tanítana-tanulna katalógus		Tudástár vagy tankatalógus
A közösségben rejlő tudásanyag és tudásvágy feltárása. Ennek mentén a közösség önképzési aktivizálása.	<b>Cél</b>	Annak a tudásnak, hozzáértésnek, azoknak a gyakorlati ismereteknek a feltárása, amelyekkel a közösség tagjai rendelkeznek, illetve mindezek nyilvánossá tétele a közhaszon érdekében.
<b>Kérdések feltevése:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Mi az, amihez a legjobban ért, és amit szívesen megtanítana másoknak?</li> <li>■ Mi az, amit szívesen megtanulna másoktól?</li> <li>■ Hozzájárul-e, hogy a neve és címe megjelenjen egy helyi címjegyzékben?</li> </ul> <b>Katalógussá szerkesztés</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Az azonos érdeklődések egymás mellé szerkesztése „tanítana”, „tanulna” oszlopba.</li> <li>■ Nyilvánossá tétele</li> </ul>	<b>Módszer</b>	<b>Kérdések feltevése:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Mi az Ön szakmája?</li> <li>■ Mi az a szakterület, amiben járatosnak tartja magát, amiben gyakorlata van?</li> <li>■ Van-e olyan tudása, képessége amelyet szívesen alkalmazna a közösség érdekében is?</li> </ul> <b>Tudástárrá szerkesztés</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Név – szakértelem – gyakorlat – elérhetőség oszlopokkal</li> <li>■ Nyilvánossá tétel, közösségi felhasználás</li> </ul>
Helyi tudásanyag feltárása, a közösség tagjainak aktivizálása, új kapcsolatok létrehozása (tanulópárok).	<b>Eredmény</b>	Helyi tudásanyag, gyakorlati jártasságok feltárása, a közösség javára történő feldolgozása (az emberek szükség szerint felkereshetőek, projektekbe bevonhatóak).

hanem a társadalmi tapasztalat kommunikációja és a társadalmi tudatosság, aktivitás fejlesztése az állandóan változó világban. A tanulókörben a munka a résztvevők saját szükségleteik és érdeklődési területeik szerinti tudáskeresésre épül. A tanulókör emberek kis csoportja, amely hosszú időn keresztül újra meg újra összejön, hogy a terv szerint tanuljon, vagy kulturális tevékenységet végezzen egy általuk elismert vezető irányítása alatt. A munkát a demokratikus értékek jellemzik, aminek fényében az egyének közötti tapasztalatcsere és az elemzés kerül előtérbe. A közös stúdiumot záró tanulmányok nagyban függenek a résztvevőknek a munka megtervezése és kivitelezése során tanúsított aktív részvételétől.

E folyamat során a lakosok tudatosabbá, együttműködőbbé, nyitottabbá válnak egymás és az új dolgok irányában, demokratizálódnak.

#### Jellemzők:

- **tematikus** – egy téma sokoldalú megvizsgálására való, többnyire előre elkészített tan- és forrásanyagok alapján. (Pl. „Mire költjük az önkormányzati adót?”).
- **folyamatos** – tudás vagy jártasság elsajátítására alkalmas. A tananyagot annak folyamatos megtárgyalása, kérdés, kutatás, kísérletezés és tapasztalatcsere útján tesszük magunkévá. A magolást mellőzzük. (Pl. „Hogyan kell házat építeni?”).
- **kutató jellegű** – saját céljaink előkészítése céljából. „Mit tehetünk a magunk erejéből?”, „Milyen segítségre van szükségünk?”, „Honnan? Hogy érzük el ezt?” (Pl. „Falunk jövője”)

E jelenség hazai fejlesztése a Hankiss Elemér által az 1990-es években kezdeményezett ún. *párbeszéd körök*. A módszer a vita és a párbeszéd szembeállításával mutatja be a társadalmi részvétel kívánatos modelljét, azaz, hogy a polgárok és szervezeteik általi párbeszéd során hogyan születik meg a konszenzus (A módszereket részletesebben ismerteti Borbélyné Nagy Éva, szerk.: *Párbeszéd kör kézikönyv 1–2*; Vercseg Ilona: *Közösségfejlesztő leckék kezdőknek és haladóknak*).

► **A közösségi kalendárium** olyan tematikus periodika, amely naptári menetrendbe szervezi egy közösség életét, előre összegyűjti fontosabb eseményeit, felmutatja az előző évek eredményeit, sikereit, szépségeit. Használhatjuk a közösség erőforrásainak, tudástárának bemutatására is, de arra is, hogy a figyelmet felhívjuk a közösségi eseményekre.



Közösségi kalendáriumok  
Forrás: Közösségfejlesztők Egyesülete

## KÖZÖSSÉGI MÓDSZEREK A TERVEZÉSHEZ, A MÉRLEGELÉSHEZ

A közösség és tagjainak erőforrásai azon tervek, elképzelések megismerésén alapulnak, amelyeket ki-ki magában hordoz a településsel, a régióval, az országgal és saját magával kapcsolatban. Sok-sok terv és elgondolás létezik az emberek fejében, ezek azonban soha nem kerülnek napvilágra, mert soha nem kérdezik meg őket róluk. A közösségfejlesztőnek – ez esetben nekünk, a Gyerekházak munkatársainak – a dolga, hogy ezek a kérdések feltevédjének, és a közösség egészének javára megterüljenek. (A módszereket itt csak megemlítyük, részletes leírásokat és példákat találhat mindenki a közösségfejlesztés magyarországi honlapján: [www.kozossegefejlesztes.hu](http://www.kozossegefejlesztes.hu).)

### NÉHÁNY ÉRV ARRA VONATKOZÓAN, MIÉRT SZÜKSÉGES A KÖZÖSSÉGI TERVEZÉS

- komplex problémák, bizonytalanság megfontoltabb kezelése;
- cselekedeteink mögött meghúzódó (rejtett) feltételezések felszínre hozása, adott esetben akár megkérdőjelezése;
- a döntéseket azok hozzák meg, akik a terheket és a következményeket viselik;
- minden érintettnek joga van részt venni a párbeszédben;
- legitimációs szerep;
- egyensúlyi rendszerek (pl. ökológia) megőrzése nem működhet a helyi közösségek bevonása nélkül;
- pedagógiai hatás: „demokratává nevel”;
- szociálpszichológiai hatás: növeli a tudatosságot, felelősséget;
- közelíti a képviselői demokráciát a részvételi demokráciához.

A közösségi tervezés folyamatjellegű munka, ami azt jelenti, hogy idő- és figyelemigényes. Egy jól előkészített és levezetett közösségi tervezési folyamat, amelyben a helyi lakosok az elképzeléstől a megvalósításig aktívak, gyakran egyenlő egy közösség felnőtté válásával: megszületik benne önálló identitása, tisztába kerül képességeivel és megtapasztalja erejét és felelősségét.

#### ► A közösségi fejlesztő munka fázisai

- **Első fázis:** mozgásokat kell beindítani. Egy adott területen a szereplők („aktorok”) összegyűjtése és megszólítása (pl. a köz- és magánintézmények, a helyi közösségek, egyesületek, a közigazgatás képviselői stb.). Ennek során figyelni kell az emberek közösségi szükségleteire, például:
  - A *meghallgatás* szükséglete. „Minket nem kérdez meg senki.”
  - Az egyéni és közösségi *identitás* szükséglete. „Reális múltismeret és jövőperspektíva nélkül éltünk.”
  - *Információk* iránti szükséglet. A népesség nagy része saját lehetőségei alatt éli életét, vagyis nincs tisztában a lehető-

ségeivel. A Biztos Kezdet program többlet esélyt kíván adni, épp a leghátrányosabb településeken élő gyerekeknek (és közvetve a szülőknek és a helyi közösségeknek). A korábbi, hierarchikus rendszerekben csak felfelé irányuló mozgásra volt – már akinek volt – lehetősége. A települések semmit vagy nagyon keveset tudtak egymásról.

□ A helyi *nyilvánosság* iránti szükséglet. „Mi történik vagy történhetne szűkebb környezetünkben?” Az állami média alig foglalkozik a helyi problémákkal. Nem volt helyi sajtó, s nem voltak helyi közösségek sem, amelyek a rájuk vonatkozó információkat értelmezni és alakítani tudták volna.

▶ **Második fázis:** fel kell tárni a helyzetet. Ezt a fázist nevezzük *társadalmi-gazdasági diagnózisnak*, amelyről fentebb már szó esett.

▶ **Harmadik fázis:** fel kell mérni a közösség véleményét, készítéseit, cselekvési potenciálját. Ennek során minél több helyi embert érdekeltté kell tenni a helyi problémák feltárásában, települése, szomszédjai megismerésében. Az a cél, hogy olyan közös, lakossági cselekvési terv készüljön, amely nemcsak a településen élők problémáit és elképzeléseit tartalmazza, hanem a problémák megoldásában aktív szerepet vállaló helyi polgárok és közösségeik feladatvállalását is.

▶ **Negyedik fázis:** Rangsorolni kell közösen a feladatokat – tervezni kell. „Most –Hamarosan – Később” táblázat készíthető a feladatok sorrendisége és a felelősök meghatározására. A táblázat rovata azoknak az itt és most közösen meghatározandó felelősöknek a köre is, akiknek a kompetenciájába a csoport szerint az adott ügy beletartozik: helyi önkormányzat, helyi lakosok, helyi közösségek, orgánumok, szakértők, szakmai és érdekképviselői szervezetek, munkaiügyi központ, központi kormányzat stb. Lehet a táblázatnak egy „Hogyan?” rovata is, amelybe a megvalósítás módozatai írandók (pl. 1. lépés: képzés, 2. lépés: a szervezet megalakítása stb.) Sokat segít, ha adataink és terveink alátámasztására egy helyi térképet készítünk.

▶ **Ötödik fázis:** közösségeket kell alakítani, képzéseket és különböző helyi tevékenységeket (projekteket) kell beindítani. A projektek tervezésénél számba kell vennünk, hogy melyek a megvalósításához szükséges emberi befektetések: közösségi szerveződések, tanulási, tájékoztatósi folyamatok beindításának szükségessége; anyagi befektetések; vállalkozási, szövetkezeti formák keresése, pályázati lehetőségek, és mindehhez milyen szakmai, szaktanácsadói, információs és szervezési háttér, közösségi álláshelyek teremtése szükséges stb.

▶ **Hatodik fázis:** meg kell keresni, és aktivizálni kell a belső és külső partnereket.

▶ **Hetedik fázis:** meg kell szervezni a munka koordinálását. Ennek során, ha a megvalósítás elakad, tovább kell lendítenünk, szükséges a bátorítás, a figyelemmel kísérés, az információnyújtás, a kapcsolatok szervezése stb. Erre a legjobb megoldás egy közösségszolgálati munkatárs

beállítása az önkormányzatnál vagy a kistérségi társulásnál, ill. kistérségi iroda megerősítése közösségszolgálati (információs) irodaként, de gondolhatunk a falugondnokok profilerősítésére is.

▶ A **közösségi felmérés** több módszert ötvöző, bonyolult, többfejezetes közösségi fejlődési folyamat, néha maga a helyi cselekvés.

**Legfontosabb lépései:**

▶ **Közösségi interjúk** készítése: A mi interjúk funkciója esetünkben főként az, hogy bekapcsolódásra, a közösség, a helyi társadalom életében történő cselekvő részvételre mozgósítson. Úgy is fogalmazhatnánk, hogy az interjúk eredménye a szociológiában a végét jelenti a munkának, a közösségi munka esetében ez a kezdeti pont.

▶ **Nyilvános – közösségi – beszélgetések** szervezése. Az interjúkészítés során megismert értékek és problémák köreinek bemutatása, a „problémalista” felvázolása. Kérjük meg a résztvevőket, hogy közösen mérlegeljék a problémák fontosságát és javításukra tett ajánlásokban rejlő lehetőségeket.

## KÉRDÉSEINK LEHETNEK PÉLDÁUL

- Mióta él a településen? Hogy érzi magát itt?
- Mit szeret az itteni életben? Mi az, amit nem szívesen hagyta itt? Mi tartotta itt?
- Mi az, amit nem annyira szeret, ami zavarja az itteni életben? Mi az, amin szívesen változtatna?
- Van-e ötlete a változáshoz? Volt-e már kísérlete rá? Ha igen, hogy sikerült?
- Ha összefogás születne a változások érdekében, Ön mivel tudna hozzájárulni?
- Ön szerint kiket kellene bevonni még a munkába? (Aki érdekes ember, aki köztisztviselőben áll, vagy akire hallgatnak a többiek, vagy aki kiáll dolgokért, esetleg, aki sok embert ismer stb.)

A nyilvános beszélgetések funkciói:

- ráismerünk, hogy a problémák közösek;
- új megközelítésben látjuk a problémákat;
- biztonságérzetet ad, hogy nem vagyunk egyedül;
- a közösségi helyzet hozzásegít a probléma megoldásához; közösségi felelősségvállalás, elköteleződés jöhet létre.

## A KÖVETKEZŐ KÉRDÉSEKKEL STIMULÁLHATJUK A NYILVÁNOS BESZÉLGETÉSEKET

- Mit szólnak a hallottakhoz?
- Egyetértenek a felvázolt helyzettel, ők is ilyennek látják?
- Milyen terveik vannak, és azokat hogyan szeretnék megvalósítani?

Nyilvános beszélgetéseket szervezhetünk nagycsoportra, összességükben érintve a felvetett témákat. Ilyenkor fontos mindig visszautalni arra, hogy hol tartunk a folyamatban. Szervezhetünk ugyanakkor tematikus vagy korosztályhoz kötött közösségi beszélgetéseket, hogy a sajátosabb, nehezebben felszínre kerülő vélemények is helyet kapjanak. Ezen kisebb csoportok munkájának – beszélgetéseinek – eredményeit szintén bemutatathatjuk a nagyobb közösségi találkozókra.



Közösségi felmérésekről szóló dokumentumok  
Forrás: Közösségfejlesztők Egyesülete

- ▶ **Közösségi kérdőív:** Van amikor már kikristályosodnak sok embert érintő, fontos témák, és megszületik az addigra aktívvá vált résztvevőkben az igény a többiek véleményének megismerésére. Ilyenkor a közösséget érintő témákkal kapcsolatban közösen kérdéseket fogalmazhatunk meg, majd azokat mindenki elviheti a szomszédjainak, barátainak stb. A kérdőív megalkotása közös munka, a kiosztás történhet személyes kapcsolatok révén, de elég csatlakozó esetén fel lehet osztani a települést, és ki-ki egy-egy körzetbe, egy-egy utcába kiviheti, majd visszagyűjtheti a kérdéseket.
- ▶ **Elemzések szakasza:** a kapott eredményeket legegyszerűbben a fentebb említett SWOT-elemzéssel összesíthetjük, természetesen téma szerinti csoportosításban. Ezek mentén tovább gondolkodhatunk majd, újra nagycsoportban.

## A KÖZÖSSÉGI KÉRDŐÍVEZÉS LEGFONTOSABB LÉPÉSEI

- a családok felkeresése, a célok ismertetése;
- a kérdőív elkészítési folyamatának ismertetése;
- a kérdőív átadása, kitöltéséhez magyarázat fűzése;
- a közösen megállapított határidőre (3–7 nap) ismételt látogatás kilátásba helyezése, a kérdőívek összegyűjtése;
- probléma, kérdés esetén, konzultáció igényével a megadott időn belül a szomszédság lakosai felkereshetik a szervezőt otthonában;
- a határidő lejártakor ismételt felkeresés. Ha valaki nem tudta önállóan kitölteni az ívet, annak segíteni kell. Minden érdeklődőt meghívunk a következő nyilvános beszélgetésre, a kérdőívek értékelésére;
- a kitöltött ívek eljuttatása a megadott időpontban a szervezési központba.

## ▶ Jövőműhely, avagy az elképzeléstől a megvalósításig

EBBE A MÓDSZERBE VAGY AKKOR FOGJUNK BELE, HA A KÖZÖSSÉGI FELMÉRÉSI FOLYAMATUNK A VÉGÉNÉL TART, VAGY AKKOR, HA ÚGY GONDOLJUK, MÁR KELLŐ SZÁMÚ AKTÍV, ELKÖTELEZETT EMBER ÉS KELLŐ MENNYISÉGŰ, MINŐSÉGŰ INFORMÁCIÓ ÁLL RENDELKEZÉSÜNKRE EGY NAGYOBB SZABÁSÚ, INTENZÍV KÖZÖS MUNKÁHOZ.



Közös gyűjtés (Mezőcsáti kistérségi fórum, 2002.)  
Forrás: Civil Kollégium Alapítvány

A munka menete a legegyszerűbben így jellemezhető: a közösség információval rendelkező, előzetesen felkészített tagjai két-három napot arra szánnak, hogy mérlegeljenek, és a település jövőjével kapcsolatos terveket fogalmazzanak meg.

### ▶ Előkészítés:

*Az érintettek azonosítása.* Kik lehetnek érintettek? Minden olyan személy, akinek az életét közvetlenül befolyásolja mindaz, ami a közösségben történik. Az érintetteket érdemes csoportokra bontani, amihez egyik szempont lehet a döntésekhez való viszony:

- a döntéshozók, a célokat kitűzők;
- a döntések, célok által közvetlenül érintettek;
- akik képesek megakadályozni vagy elősegíteni a döntések, célok megvalósulását.

Az érintettek különböző csoportjainak bevonása gyakran csak eltérő módszerekkel hatékony, ezért a munka előtt azonosítanunk kell a csoportok lehetséges érdekeit („Miért jöjjenek el?”), továbbá jól érthetően meg kell fogalmaznunk, mit várunk tőlük („Mire készüljenek?”, „Mit csinálnak?”).

A tervezési alkalmak kijelölésekor figyelembe kell venni a bevonni kívánt emberek elfoglaltságait, ismert életritmusát (munkaidő, gyerekek stb.). A meghívás módjának is illeszkednie kell a célcsoport szokásaihoz (levél, telefon, személyes).

### ▶ Megvalósítás:

- A helyszínen: *bemutakozás*, a módszer ismertetése, amellyel a nap folyamán dolgozni fogunk.
- *Témák kiválasztása.* Egy példán keresztül be is mutathatjuk a módszert. A témák legyenek pozitív célok (pl. a lakóközségi központ), mindenki ügye: jó életkörülményeket a közösség

idősebb tagjai számára; megfelelő segítséget a fogyatékos gyerekeknek; komplex szolgáltatások a kisgyerekeknek és családjaiknak; értelmes munkát a közösség munkanélküli fiataljainak; értelmes szabadidős lehetőségeket – kábítószer nélkül – a település fiataljainak; a helyi piac fejlesztése.

- *Kritikai szakasz*, a kedvezőtlen jelenségek összegyűjtése.
- *Újraírás szakasza*, a kedvezőtlen jelenségek átforgalmazása pozitív célokká.
- *Fantáziaszakasz*: álmodjunk!



- *A részletes elképzelés szakasza*: meséljük el álmainkat, illesszük össze őket!
- *A megvalósítás szakasza*: Nem egyszerűbb kérdésre kell e szakaszban választ adni, mintsem hogy „Hogyan jutunk oda?”.
- *Stratégiák tekintetében*: Milyen politikai, gazdasági támogatásra van szükségünk? Kivel tudunk együttműködni? Hogyan tudjuk bevezetni, megismertetni vagy piacósítani az ötletet?
- *Feltételek tekintetében*: alapkérdésekre kell válaszokat adnunk (mit? kikkel? kiknek? hogyan? mennyiből? miből? mikor? mikorra?), de talán ez a legnehezebb feladat.
- *Értékek tekintetében*: Kezdetünk-e azonnal? Milyen akadályok állnak előttünk? Hogyan vélekednek a munkatársak, politikusok, a hatalommal bíró emberek stb.?
- *Konkrét cselekvés tekintetében*: Ki akar és tud dolgozni ezen az ötleten? Mennyi munkára van szükség? Hogyan tudjuk eladni az ötletet? Mi a kockázat? Mi a haszon?
- *Záró értékelés*: Fontos a visszacsatolás a nap végén.



Fontos, hogy a közösségi tervező találkozók során a résztvevők jól érezzék magukat, és az is, hogy megtudjuk, mi volt jó számukra. Fontos, hogy a csoport végül kész tervvel menjen el.

A módszer megfontolásra alkalmas a Gyerekházak stratégiai tervezése kapcsán is. Itt elsősorban nem a helyi lakosokra, hanem a környezetében lévő intézményekre, a településen dolgozó, vagy oda kijáró segítő szakemberekre gondolunk.

A módszer arra is alkalmas, hogy Gyerekház a célcsoporttal (kisgyerekes szülők) közösen tervezzen, ennek persze alapfel-

tétele, hogy már olyan viszonyban legyen a családokkal, hogy a tervezésbe bevontak eljönnek a közösen kijelölt alkalmakra. A munkát ugyanis nagyban nehezíti, ha a találkozókra nem ugyanazok az emberek érkeznek. Ez esetben a leggyakrabban azzal megy el az idő, hogy az előző alkalommal végzett munkát értelmezik, minősítik, egészítik ki, vagy úgy dogoznak vele tovább, hogy nem ugyanazt értik rajta. Ez viszont a munka egy későbbi szakaszában megbosszulja magát.

A közös munkák mindegyike után fontos – esetünkben viszont egyenesen kritikus jelentőségű –, hogy a benne résztvevők a végeredményről írásos összefoglalót kapjanak (fejlesztési, stratégiai vagy jövőterv). Kevészer adódik rá mód, de nagyon előre mutató, ha idővel, 1-3 év elteltével az emberek lehetőséget kapnak arra, hogy közösen visszatekintsenek a tervre és annak megvalósulására. Ennek formája – a közösségi szokásoktól, képességektől és felhasználói gyakorlatoktól függően – rendkívül eltérő lehet.

## A KÍNAI FAL ÉPÍTÉSE

A Kínai Falat a legészakibb pontján fejezték be. Délkeletről és délnyugatról haladt, s itt egyesült az építkezés. A rész-munkálatok során is ezt a rendszert alkalmazta a két nagy építőszereg, a keleti és a nyugati. Úgy történt ez, hogy mintegy húszfős csoportokat alakítottak, melyeknek egy-egy körülbelül ötszáz méter hosszú falrészlet kellett elkészíteniök, a szomszédos csoport pedig velük szemközt haladva épített egy hasonló hosszúságú falat. De miután így összetalálkoztak, nem ennek az ezer méternek a végén folytatták az építkezést, hanem a munkacsoportokat megint egészen más vidékre küldték falat építeni. Így módon természetesen sok nagy hézag keletkezett, amelyeket csak lassan, fokozatosan töltöttek ki... S hogy akadnak végképp beépítetlenül maradt hézagok is – ez a megállapítás persze lehet, hogy csak ama számos legenda egyike, amelyeket legalábbis a köznap ember épp a mű kiterjedése következtében nem tud a maga szemével és mértékével ellenőrizni.

Mármost eleve azt gondolhatnánk, minden szempontból **előnyösebb lett volna, ha összefüggően építkeznek**. Hiszen a Falat, mint köztudomású, védelemnek szánták az északi népek ellen. Hogyan szolgálhat azonban védelmiül egy fal, amelyet nem összefüggően építettek? Sőt az ilyen fal nemcsak hogy nem véd, de maga az építkezés is szüntelen veszedelemben forog. Ezeket a kopár vidéken elhagyatottan álló falrészleteket mindig könnyen lerombolhatják a nomádok, főként mivel a falépítéstől megrémülve sáskaként változtatgatták tartózkodási helyüket, s így módon esetleg jobb áttekintésük volt a munkálatok állásáról, mint nekünk magunknak, az építőinek. **Ennek ellenére ezt a méretű építkezést nem lehetett volna másképp szervezni, mint így.** Ennek megértéséhez a következőket kell meggondolni: a Falnak évszázadokra kellett védelmet nyújtania; ezért elengedhetetlen feltétele volt a munkának a leggondosabb kivitelezés.

Nem fogtak bele könnyelműen a műbe... **Voltak** kőművesek, akik sokat gondolkodtak az építkezésről, és nem is hagytak fel soha a töprengéssel, **akik az első kővel, melyet**

### alapként leraktak, úgy érezték, hozzánőttek a műhöz.

Ezeket a kőműveseket azonban, persze, túl azon, hogy a lehető legalaposabb munkát szerették volna végezni, az a **türelmetlenség is sarkallta**, hogy végre a maga tökéletességében láthassák az építményt. A napszámos nem ismer efféle türelmetlenséget, őt csak a bér hajtja, a felső vezetők meg, de még a középszintűek is, eleget látnak a mű különféle vonatkozású gyarapodásából, hogy ez szellemüket tetterősnek megőrizhesse. De **az alacsonyabb beosztású, szellemileg messze a maguk látszólag kis feladata fölül emelkedő emberekről másképpen kell gondoskodni.**

Nem lehet például arra kényszeríteni őket, hogy lakatlan hegyvidéken, otthonuktól több száz mérföldre hónapokig vagy akár évekig követ kő mellé rakjanak; az ilyen szorgalmas, de végeredményhez még egy emberöltő alatt sem vezető munka kétségbe ejtette, mindenekelőtt a munka számára értéktelenebbé tette volna őket. **Ezért választották a részépítkezés módszerét.** Ötszáz métert körülbelül öt év alatt meg lehet építeni, utána általában kimerültek persze a vezetők, elveszítették hitüket önmagukban, az építkezésben, a világban. Ezért azután, miközben még lelkesedve ünnepelték az ezer méter fal elkészültét, messze-messze küldték őket, útközben itt-ott készen emelkedő falrészleteket láttak, magasabb vezetők lakhelyein fordulhattak meg, kitüntetések kaptak tőlük, hallották az ország mélyéről elősereglő új munkáshadak ujjongását, látták, hogyan dőlnek ki állványzatnak szánt egész erdők, hogyan zúzódnak hegyek a fal köveivé, szent helyeken hallották, hogyan könyörögnek énekükkel a Fal felépüléséért a jámbor hívők. **Mindez gyógyír volt türelmetlenségükre.** A nyugodt élet otthona, ahol egy darabig elidőztek, megerősítette őket, a tekintély, mely minden építőt övezett, a hívő alázat, mellyel szavaikra figyeltek, a bizalom, mellyel az egyszerű, nyugodt polgár a Fal majdani elkészültét várta, mindez felajzotta lelkük húrjait. **Örökké reménykedő gyermekként** búcsúztak aztán otthonuktól, **törhetetlen kedvvel indultak, hogy tovább dolgozzanak a népi művön...**

Részletek Franz Kafka novellájából (Tandori Dezső fordítása)

A közösségi fejlődési folyamatok során is érezhetjük, mintha a kínai Nagy Falat építenénk. Jussanak akkor eszünkbe az építés legfontosabb üzenetei:

- Egy időben és térben nagy kiterjedésű munkát gondos és körültekintő tervezés kell, hogy megelőzzön, ami önmagunk – később további társaink – megerősítését kell, hogy szolgálja.
- Egy hosszú távú terv végrehajtására több szinten is fel kell készülnünk:
  - fel kell készülniük a vezetőknek;
  - fel kell készülniük a végrehajtóknak;
  - fel kell készülniük a további közreműködőknek;
  - fel kell készülni a „népnek”, azoknak is, akik látszólag csak szemlélik a munkálatokat, majd részesülnek az eredményekből, de addig is nagyon jelentős befolyással vannak a munka megítélésére, a közhangulat alakulására:
- Hisznek benne, támogatják, a résztvevőket megbecsülik, felértékelik, bíztatják, alkalmanként aktívan is hozzájárulnak stb.  
→ *erőt adnak.*
- Nem hisznek benne, értelmetlennek tartják, esetleg ellenzik, sajnálják a pénzt is, az időt is rá, unják  
→ *elbizonytalanítanak, eltántorítanak.*
- A részépítkezés módszerét kell választanunk,
- mert nem áll a rendelkezésünkre egyszerre és egy időben az összes erőforrás, sem emberi, sem fizikai értelemben;
- a szakaszolás csökkenti a türelmetlenség érzetét, a szakaszokat le lehet zárni, meg lehet ünnepelni, időt és lehetőséget lehet hagyni magunknak és társainknak is az újbóli feltöltődésre.
- A kívül levők mindig úgy érzik, hogy jobban látják munkánk gyenge pontjait, ezért fontos, hogy mi magunk is időnként tekintsünk föl részfeladatainkból; ne veszítsük el hitünket, tekintsünk vissza eredeti érveinkre.



Bízunk a társainkban!



Ahol két ember van, ott előbb-utóbb konfliktus is lesz. A konfliktust felfoghatjuk természetes jelenségnek, és akkor nem ijedünk meg tőle. De felfoghatjuk veszélynek, vagy legjobb esetben is rossz előjelnek, ami figyelmeztetés, hogy meg kell állni, és valamire jobban oda kell figyelni, mint eddig. Ezt a fejezetet most annak szenteltük, hogy a sok terv és buzgalom mellett nézzünk szembe az elnyomással, a kirekesztéssel és annak várható következményeivel.

## AZ ELNYOMÁSHOZ VEZETŐ ÚT

„A más emberek jelentik a poklot”

(Jean-Paul Sartre)

Olyan szituációkban, amelyekben az egyén alárendelt és kiszolgáltatott helyzetben van egy uralkodó csoporthoz képest, elnyomásról beszélhetünk. Alárendelt és kiszolgáltatottságunk oka lehet

- egy adott társadalmi osztályhoz való tartozásunk (gazdasági jellegű),
- de lehet adott etnikai vagy más társadalmi csoporthoz való tartozásunk is.

## A TÁRSADALOM JELLEMZŐ TAGOLÓDÁSI FORMÁI

### ► Egyik tengely: az osztálytagozódás.

- Az *uralkodó osztályt* viszonylag kisszámú egyén és család alkotja. A vagyon, amint azt Karl Marx és Max Weber egyaránt hangsúlyozza, hatalmat jelent, és a felső osztály tagjai számarányukhoz képest jóval nagyobb arányban találhatók meg a hatalom legfelső szintjein.
- A *középosztály* számtalan különféle foglalkozási csoport tagjait foglalja magában. A nyugati társadalmak lakosságának nagy része ebbe az osztályba tartozik. A középosztály nem egységes, három, meglehetősen jól elkülönülő csoportból áll:
- A *felső középosztályt* főként menedzserek és szakértelmiségiek alkotják.
- A *régi középosztályt* a kisvállalkozások, a helyi boltok tulajdonosai és a kisgazdák alkotják.
- Az *alsó középosztályba* tartoznak a hivatali alkalmazottak, a kereskedelmi ügynökök, tanárok, ápolók és még számos munkakört betöltők különböző csoportjai.

- A **munkásosztály** a fizikai munkát végző emberekből áll. A munkásosztályban is vannak jól elkülönülő csoportok.

A tagolódás egyik fő rendező elve a képzettségi szint:

- A *felső munkásosztályt* (munkásarisztokrácia) a szakmunkások alkotják. Jövedelmük nagyobb, munkakörülményeik jobbak, állásuk biztosabb, mint más munkásoknak.
- Az *alsó munkásosztály* csekély képzettségű vagy szakképzetlen munkákat végző emberekből áll, akik kisebb fizetésért végeznek, gyakran veszélyes munkákat.

A munkásosztályon belül alapvető demarkációs vonal húzódik az etnikai többség és a hátrányos helyzetű kisebbségek között, amelyek egy ún. *marginális osztályt* alkotnak. A marginális osztály tagjainak mind az életszínvonala, mind a munkakörülményei jelentősen rosszabbak, mint a lakosság többségének. Sokan közülük tartósan munkanélküliek vagy csak alkalmi munkát kapnak.

A társadalom nem csak a gazdasági erőforrások feletti uralom tekintetében megosztott, hanem kulturálisan is. A *kultúra az élet egy meghatározott módja*. Minden kultúrát az alábbi hat fő szempont alapján tudunk jellemezni:

- A *hiedelmek* olyan meggyőződések, hitek, elképzelések, amelyek mindennapjainkat befolyásolják, amelyek mind-mind az élet egy-egy sokszor megoldhatatlannak, megmagyarázhatatlannak tűnő kérdésére adtak választ. A vallási hiedelmek és normák erősen árnyalják az emberi viselkedésben, tájanként, etnikai népcsoportonként meglévő különbségeket.
- Az *értékek* egy adott kultúra kollektív elképzelései arról, mi a jó, mi helyes, és mi a helytelen, mi kívánatos és mi elutasítandó.
- A *normák* meghatározzák, mit kell tennünk, és mit nem lehet megtennünk, a normák elképzelések az elfogadható és az elfogadhatatlan viselkedésről. A normák követésre méltó mintákat adnak, eligazodási pontokat jelentenek a mindennapok rengetegében, irányt szabnak az emberi viselkedésnek, szabályozzák az egyén magatartását, helyes viselkedésre sarkallnak. Betartásukat a társadalmi kontroll felügyeli. Fontosak mind az egyén, mind pedig a társadalom szempontjából. Egyaránt beszélhetünk íratlan erkölcsi normákról, illemszabályokról és törvényekben rögzített jogi normákról egyaránt:
- az erkölcsi normák kapcsán a jó és a rossz;
- az etikai szabályokkal összefüggésben az illik, nem illik;
- a jogi normákkal kapcsolatban pedig a kötelező törvényi előírások juthatnak eszünkbe.

A normák, hasonlóan az értékekhez, úgyszintén nagyfokú változatosságot mutatnak.

- *Szimbólumok*: az emberi szellem szimbólumokban, jelképekben manifesztálódik, és olyan szimbolikus formák segít-

ségével ragadja meg a világot, mint a nyelv, a művészet, a vallás, a történelem, a tudomány. A szimbolikus gondolkodás egyedülállóan emberi jellemző, ami szorosan összefonódott az emberi kultúrával és civilizációval.

■ **Nyelv:** bár a nyelv szimbólumrendszer, olyan nagy a jelentősége, hogy külön jellemzőként is ki kell emelnünk. A nyelv az emberek közötti kommunikáció, az információátadás és a kultúra egyik leginkább meghatározó eleme, a kultúra tartópillére. A nyelv és a kultúra több ponton összekapcsolódik, a nyelv közvetíti a kulturális tartalmakat, a nyelv a kultúra hordozója, és egyben fejlődésének záloga. Egy-egy népcsoport, amely elhagyja nyelvét, és egy másik nép nyelvét veszi fel, egyúttal kultúrája elsorvadásának kockázatát is vállalja.

■ **A technika** körébe sorolhatóak a legkülönbözőbb tárgyak, eszközök, szerszámok, gépek, elektronikus berendezések.

A különböző kultúrák keveredése már évszázadokkal ezelőtt is ismert jelenség volt, a II. világháború után vált azonban világszinten erősödő folyamattá. A keveredő lakossággal a különböző kultúrák egyre nagyobb területen érintkeznek, a kulturális kölcsönhatások felerősödnek, a hagyományos kultúrák felbomlanak, és újak születnek. Eddig soha nem tapasztalt *kulturális sokszínűség* részesei vagyunk. Becslések szerint a Föld lakóinak legalább 70%-a többnyelvű. A világon 4-5 ezer körüli nyelvet beszélnek, az államok száma 200, viszont csak alig 25 állam tekinti magát két-, illetve többnyelvűnek.

### ► **Másik tengely: az etnikai származás.**

Az *etnicitás* fogalma olyan *kulturális szokásokat és szemléletmódot* jelöl, amely egy adott emberközösséget megkülönböztet. Az etnikai csoportok tagjai kulturális értelemben megkülönböztetik magukat a társadalom egyéb csoportjaitól, és ezt a különbözőséget a többi csoport is elismeri. Számos jellegzetesség szolgálhat az etnikai csoportok egymástól való megkülönböztetésére, de a legkézenfekvőbbek a nyelv, a történelem, illetve a (valódi és/vagy képzelt) ősök tisztelete, a vallás, valamint az öltözködési és díszítési stílusok. Az *etnikai különbségek teljes egészében tanult jellegzetességek*.

Az *etnikai kisebbség* vagy kisebbségi csoportok az alábbi tulajdonságokkal rendelkeznek:

- Tagjaival szemben diszkrimináció érvényesül.
- A kisebbségek tagjaiban él valamiféle csoportszolidaritás. A diszkrimináció megélése ezt az összetartást általában erősíti.
- A kisebbségek mind társadalmilag, mind fizikailag rendszerint kisebb-nagyobb mértékben el vannak különítve a nagyobb közösségtől.

Azokat az etnikumokat, amelyek rendelkeznek létező anyaországgal, anyanemzettel, és ezzel rendszerint szoros és tudatos kapcsolatot tartanak fenn *nemzetiségnek* nevezzük. Magyarországon történetileg tizenhárom nemzeti, etnikai kisebbség van jelen: a bolgár, a cigány, a görög, a horvát, a lengyel, a német, az örmény, a román, a ruszin, a szerb, a szlovák, a szlovén és az ukrán kisebbség. A rendszerváltás óta a kínaiak

jelentek meg a legnagyobb számban. Ilyenformán a kisebbségi csoport lehet etnikai, nemzetiségi alapon nyugvó csoport.

Az etnikai különbséget sokan gondolkodás nélkül a „faj” jelzővel illetik, pedig az emberiség egésze egyetlen faj. Az emberek között vannak ugyan szembeötlő fizikai különbségek, és ezek némelyike valóban öröklött, ám hogy bizonyos különbségek miért váltanak ki társadalmi diszkriminációt, míg mások nem, annak semmi köze a biológiához. A faji különbségeken ennél fogva a fizikai tulajdonságoknak olyan különbsége, amelyeket egy közösség vagy társadalom tagjai etnikai szempontból fontosnak tartanak. Ilyen például a bőrszín, ellentétben, mondjuk, a hajszínnel, ami nemigen szokott számítani.

A kisebbségek sokszor fizikailag és társadalmilag is némileg elkülönülnek a többségtől. Gyakran tömbökben élnek egyes környékeken, városokban vagy országrészekben.

A kisebbség és többség viszonya sokféle formát ölthet. Társadalmi szinten az alábbi viszonyulási formákat, politikai törekvéseket különböztetjük meg:

- **Asszimiláció:** egy adott etnikai csoport teljes egészében beolvad a többségbe, teljesen feladva önálló kulturális rendszerének jellemzőit. Az asszimiláció elvi alapjára helyezkedő társadalmak a monokulturalizmusra rendezkedtek be. Ilyenek jellemzően a diktatórikus államok.
- **Akkulturáció:** egyes emberek, családok, közösségek önként vagy valamilyen külső vagy belső nyomás hatására beilleszkednek egy számukra új, domináns kultúrába. A beilleszkedés gyakran jár együtt az eredeti kultúra többkevesebb elvesztésével, térvesztésével. Akkulturáción alapszik az Amerikai Egyesült Államok olvasztótégely (*melting pot*) politikája is: a régi és újabb kultúrák összeolvadásával teljesen új kultúra kristályosodik ki.
- **Akkomodáció:** amikor két különböző népcsoport eltérő, elkülönült kultúráként él egymás mellett ugyanazon ország keretein belül, akkomodációról beszélünk. Akkomodációra épülnek azok a multikulturális társadalmak, amelyek az egykori nagy brit „telepes gyarmatokon” jöttek létre, például Kanadában (angol és francia területek) és Ausztráliában, vagy a szövetségi elven szerveződő Svájcban (négy hivatalos államnyelvvel: a némettel, a franciával, az olasszal és a rétorománnal). A multikulturalizmusnak három fejlődési szintjét, szakaszát szokás megkülönböztetni:
  - a legalacsonyabb szint a *tolerancia garantálása*, amikor a kisebbségek által választott életmód folytatását mindaddig lehetővé teszik, amíg az nem ütközik össze a többség kultúrájával;
  - a második fejlődési szinten már kimondják a meg nem különböztetéshez való jogot, azaz *bármilyen társadalmi diszkrimináció tilalmát*;
  - a harmadik szint a *multikulturalizmus elfogadása* és bevezetése, ami abban különbözik a meg nem különböztetés politikájától, hogy a kollektív jogokra helyezi a hangsúlyt.

E gondolatmeneten haladva a multikulturalizmus eljut egy olyan szintre, hogy azt követelje az államtól, többé ne ejtsen szót kisebbségekről és többségről.

A modern osztálytársadalmak, amelyek kulturálisan sokféle tagoltak, korántsem konfliktusmentesek. Az emberek gyakran saját kultúrájuk megoldásmódjait tartják egyedül üdvöztőnek, jónak, követendőnek, míg másokét ezzel összehasonlítva, szembeállítva szemlélik. Ezt a jelenséget, tehát amikor a saját kultúránk szemüvegén, megrögzött szokásain keresztül nézünk más kultúrákra, nevezzük *etnocentrizmusnak*. Az etnocentrizmus nagyon szoros kapcsolatban áll a sztereotip gondolkodással, az előítéletességgel és a diszkriminációval.

Az általános személyisémmékat *sztereotípiáknak* nevezik. A sztereotípia az emberek egy egész csoportjára vonatkozó, a személyiségvonások vagy fizikai megkülönböztető jegyek alapján alkotott „következtetéscsomag”. Ezek a leírások a csoport legtöbb tagjára ritkán alkalmazhatóak, és gyakran félrevezetőek. Általában az elsőként szerzett információ gyakorolja a legnagyobb hatást összbenyomásunkra. Ilyenformán a sémák kialakításában nagy szerepe van a környezetnek, amely az első hatást közvetíti.



A sztereotip gondolkodás ártalmatlan, amennyiben semleges érzelmi töltésű, és nincs közvetlen kapcsolatban a szóban forgó egyén érdekeivel. Más azonban a helyzet, ha a sztereotípiához aggodalmak vagy félelmek társulnak.

Mindenekelőtt a sztereotip gondolkodáson alapul az előítélet. Az *előítéletet* az egyénekről vagy csoportokról előzetesen kialakított, elsősorban szóbeszédén és nem közvetlen tapasztalatokon alapuló nézetek alkotják. Igen makacs természetűek, új ismeretek hatására sem változnak. Az előítéletek lehetnek pozitívak és negatívak is. Pozitív előítéleteink többnyire az olyan csoportokkal szemben szokott lenni, amelyekkel azonosultunk, míg az összes többivel szemben általában negatív előítéleteket táplálunk.

Az előítélettel szemben a *diszkrimináció* tényleges tettleges ségre, viselkedésre utal. A diszkrimináció olyan cselekvéseket jelöl, amelyek célja, hogy egy csoport tagjai elől elzárják a mások számára nyitott lehetőségeket. Jóllehet az előítélet gyakran alapja a diszkriminációnak, a kettő egymástól függetlenül is létezhet.

#### A megkülönböztetés szándéka szerint lehet

- *negatív diszkrimináció*: egyes embercsoportok közötti egyenlőtlenségek növelésének egyik törvénytelen formája;
- *pozitív diszkrimináció*: egyes embercsoportok közötti gazdasági vagy társadalmi különbségek enyhítése.

#### A megkülönböztetés módszere szerint lehet

- *nyílt diszkrimináció*: ha egy adott helyzetben valakit egyértelműen valamilyen egyéni tulajdonsága, jellemzője miatt hozunk hátrányos helyzetbe;

■ *burkolt diszkrimináció*: ha indokolatlanul olyan, látszólag semleges feltételeket szabunk, amelyek nagyobb valószínűséggel szűrnék ki egy adott csoporthoz tartozó személyeket. A diszkrimináció alapja sokféle lehet, de a társadalmi problémák messzemenően legnagyobb részét a rasszizmus okozza.

► **Etnikai hovatartozás, embertípusok vagy fajok szerinti diszkrimináció**: A rasszizmus olyan gondolkodásmódot jelent, amely kihangsúlyozza a rasszok (emberfajták) különbözőségét, és azok között – különböző feltételezett tulajdonságaik vagy értékeik alapján – hierarchiát állít fel.

A *rassz* szó a francia *race* kifejezés magyarosított alakja, amely emberfajtát jelent. Az emberi rasszokat a XX. század első felében külön fajoknak tartották, napjainkban azonban már közismert, hogy minden ma élő ember egyetlen fajhoz tartozik. A rasszizmus tudományosan nem igazolható módon az egyéneket „tisztá” rasszokba sorolja be. Ehhez a testi jegyek kihangsúlyozása mellett leginkább kulturális szempontokat, gyakran pedig egyes feltételezett közös tulajdonságokat vesz alapul, amelyeket egy-egy rasszra általánosan jellemzőnek tart.

► **Intézményesített rasszizmus**: Intézményesített rasszizmusról beszélünk, ha a rasszizmus bármely formáját intézményi, törvényi szintre emelik. Sokáig egyes államok hivatalos politikájának része volt a rasszizmus (pl. Dél-Afrikában az apartheid, az USA-ban még a XX. század elején is, vagy a náci Németországban, de ne feledkezzünk meg a törvénytelen még mindig érvényben lévő Beneš-dekrétumokról sem).

► **Kulturális rasszizmus** („rasszok nélküli rasszizmus”): A hagyományos rasszizmusnak tudománytalan elméletként történt elutasítása után a modern rasszizmus magába foglalhatja a más „kultúrákkal” szembeni megkülönböztetést is. Tipikus példák erre az egyes népek kárára hangoztatott sztereotípiák, például: „A cigányok sokat lopnak”, „Az arabok nőgyűlölők”, „Az afrikaiak különösen agresszívek”, „A zsidók mindig hazudnak”, „A skótok fukarok.” Ezek mellett manapság igen gyakori a nemi hovatartozáson, anyanyelven, szexuális beállítódáson, életkoron alapuló diszkrimináció.

## AZ ELNYOMÁS ÖT ARCA

► **1. Kizsákmányolás**: a különböző társadalmi csoportok a kizsákmányolást különböző formákban élik meg.

■ *Osztályszinten*: az uralkodó, a tőkésosztály érdeke, hogy minél több profitot termeljen a maga javára. A profit a termék piaci értéke és az előállítási költség közötti különbségből származik (ez utóbbiba tartozik a munkásoknak fizetett bér is). A termelőeszközök tulajdonosa tehát igyekszik minél kevesebbet fizetni a munkásoknak és minél többért eladni a terméket (sok esetben épp azok jelentik a felleveőpiacot, akik megtermelték magát az árut).

A kizsákmányolás fokát egy adott társadalmon belül jól jelzi a tőkések és munkás rétegek közötti szakadék nagysága.

■ **Faji kizsákmányolás:** a világtörténelmet végigkísérő jelenség. A modern kapitalista társadalom a legnagyobb profitot a rosszul fizetett munkaerővel tudja termelni, amely az alsó munkásosztályból és a marginalizált csoportból szerezhető legkönnyebben. Ilyenformán az uralkodó csoportoknak érdeke, hogy fenntartsák a korábban leírt társadalmi rétegződést. A faji diszkrimináció a munkaerőpiacon, az oktatásban és a kulturális életben tovább fokozza az elnyomott helyzetet, és a láthatatlanságba burkolja az említett csoportokat, ezzel is bebetonozva helyzetüket a társadalmi ranglétra alján.

■ **Nemi identitáson alapuló kizsákmányolás:** a nők jelentős elnyomást tapasztalhatnak a munkaerőpiacon. A kapitalista életforma berendezkedése hagyományosan patriarchális (férfiközpontú).

„Minél hosszabb ideig él valaki alacsony jövedelemből, annál nagyobb lesz a társadalmi, kulturális és gazdasági tevékenységek nélkülözésének, és az azokból való kirekesztődésnek a kockázata. 2001-ben az EU népességének átlagosan 9%-a élt tartós szegénységben. A nőket ez is szignifikánsan nagyobb mértékben érinti.”

„[...] az egyedülálló szülők száma egyre nő, és az adatok alapján az ő esetükben különösen nagy a szegénység kockázata. Mivel az egyedülálló szülők 85%-a nő, az említett kockázat kifejezetten a nőkre jellemző. [...]”

A magas kockázat oka legfőbbképpen a munkaerőpiacon való alacsony részvételi arány: a gyermeküket egyedül nevelő nők mindössze 50%-a dolgozik, míg férjezett társaiknál ez az arány 68%. Az anyák foglalkoztatási arányának folyamatos növekedésével elteltebben az egyedülálló anyák esetében ez az arány alig változott.

Kereső tevékenység ellenére kialakult szegénység. A rész-munkaidős foglalkoztatottság aránya a nőknél 27%, míg a férfiak esetében mindössze 4%. A férfiak és nők bérezése közötti különbség részmunkaidő esetén még hangsúlyosabb, mint teljes munkaidőben: a nők részmunkaidős órábéré a férfiak teljes munkaidős órábérének körülbelül 60%-a.

A 12 éven aluli gyermekeket nevelő nők esetében 15 százalékponttal alacsonyabb a foglalkoztatottsági arány, mint a gyermektelen nőknél (60% a 75% ellenében)

A nők otthon, a háztartásban végzett munkájukért nem kapnak jövedelmet. A számos, fizetett munkahelyen dolgozó nő esetében is természetesnek tartják, hogy a bevásárlás, az idősebbekről és a gyermekekről való gondoskodás az ő feladatkörükbe tartozik. A férfiak az összes házimunka 40%-át és a gyermekek gondozásával kapcsolatos tevékenységek mintegy 25-30%-át végzik el.

➤ **2. Marginalizáció:** Nem mindenki képes folyamatosan jelen lenni a munkaerőpiacon. A társadalom egyes csoportjai híján vannak azoknak a képességeknek, készségeknek, gyakorlatnak, amelyekre a munkaadók igényt tartanak. Ide tartoznak azok, akik önhibájukon kívül munkanélküliek, mint például az idősebb

korosztály, a szellemileg és testileg hátrányos helyzetűek, azok, akik valamilyen okból idő előtt kiestek az iskolából, és nem szereztek meg a munkához szükséges alapkészségeket.

Marginalizálódnak a GYES-en lévő nők, akiknek a munkába való visszatérése előtt fokozottan sok akadály áll, marginalizálódik a lakosság azon része, amely a félreeső területeken lakik, ahol alacsony a foglalkoztatási ráta, de marginalizálódnak azok is, akik hosszabb időt kényszerülnek börtönben tölteni. Egy olyan társadalomban, ahol az ember értékét a keresőképessége határozza meg, az olyan emberekre, akik ki vannak rekesztve a munkaerőpiacról, koloncként tekintenek a többiek, sokszor másodrendű állampolgárokként kezelik őket.

➤ **3. Tehetetlenség/kontrollvesztés:** Az adott társadalmi osztályhoz való tartozáson túl, az ember társadalmi helyzetére, így az autonómiájára is, nagy hatással van szakképzettsége és társadalmi megbecsültsége. Az alsó munkásosztály általában kimarad az életét érintő döntések meghozatalából, nincsenek befolyással munkakörülményeik alakulására, és sokszor saját életkörülményeikre sem. Általános köreikben a tehetetlenség, a kontrollvesztés élménye. Az alsóbb osztályokhoz tartozóknak, és sokszor a nőknek is, gyakrabban és könnyebben kérdőjelezzik meg fedhetetlenségét. Egy fehér férfiről gyakrabban feltételezik, hogy becsületes. A rosszabb státusz és kisebb megbecsülés kisebb politikai hatalmat jelent. Gondoljunk csak egy lakógyűlésre: egy „doktor úr” szavára többen hajlanak erre vagy arra, szemben egy titkárnő vagy liftkezelő lakótárs véleményével.

➤ **4. Kulturális dominancia:** Az asszimiláción alapuló monokulturális társadalmakban az egyedül elismert kultúra a domináns csoport kultúrája. A domináns kulturális értékek megerősítést nyernek azáltal, hogy képviselői általában olyan pozícióban vannak, hogy befolyást gyakorolhatnak a kulturális javak értelmezésének, előállításának, terjesztésének folyamatára. A kulturális eltéréseket a fő áram a „deviáns”, „értéktelen” jelzővel illeti. Erre rátehet még az is, hogy ha valaki egy kisebbségi csoporthoz tartozik, akkor bizonyos szociális helyzetekben az egész csoportot képviseli, míg a domináns kultúra képviselője pusztán önmaga jó vagy rossz hírét öregbíti, vagyis személyes bánásmódban részesül.

A kulturális elnyomás egyik legnagyobb igazságtalansága talán az, hogy megmondja, ki mit gondoljon, elveszi személyes véleményünket, eltemeti egyes csoportok kulturális gyökereit, ezzel szép lassan szétzilálja ezeket a közösségeket.



A kulturális dominancia fokozza a kiszorulást (marginalizációt) és a tehetetlenséget.

➤ **5. Erőszak:** Emberek sokasága éli napjait rettegésben. Emberek tömegeit éri támadás, amiért egyik vagy másik társadalmi csoporthoz tartoznak. A támadások igen nagy arányban irányulnak olyan etnikumok ellen, akiknek más a bőrszíne. De a

nők is kiszolgáltatott helyzetben vannak: számtalan nőt ér szexuális zaklatás vagy bántalmazás nap mint nap. Az erőszaknak nem kell tettelegesséig fajulnia ahhoz, hogy az áldozatok megfélemlítve érezzék magukat, elég ha csak a többségi társadalom szóhasználatában, vicceiben szerepelnek arra utaló, arra bízató vagy azt természetesnek beállító megfogalmazások, frázisok.

Az eddig leírtakból világos, hogy a társadalom legtöbb szereplője átéli az elnyomás valamilyen formáját, vannak, akik egyszerre többet is. A legtöbb, ha nem mindegyik munkásember megéli a kizsákmányolást és a tehetetlenséget. A többségük feltehetően nem éli meg a marginalizációt vagy nem lesz erőszak áldozata, nem éli meg a kulturális kirekesztettséget sem. A színes bőrű emberek viszont általában megélik az elnyomás legtöbb formáját, talán a marginalizációt a legkevésbé.

**!** Az elnyomás kapcsán megfigyelhető egy igen érdekes jelenség, amelyet internalizált elnyomás néven szoktunk emlegetni. Az internalizált elnyomás jelenségén azt értjük, amikor az elnyomottak idővel és bizonyos események nyomán megtanulják önmaguk és/vagy saját csoportjuk további tagjai ellen fordítani az elnyomásból adódó mintázatokat. Az elnyomott emberek maguk is továbbadják és fenntartják mindazt az elnyomást, amit ők maguk elszenvednek.

Az *elnyomás stresszhelyzetet idéz elő az elnyomottakban*. A szó legáltalánosabb értelmében akkor beszélünk stresszről, amikor az emberek fizikai vagy pszichológiai jóllétüket veszélyeztető eseménnyel szembesülnek. Ilyenek azok a nem hétköznapi tapasztalások, amelyek nyilvánvalóan stresszt okoznak, például a természeti katasztrófák, ember által okozott katasztrófák (háború, nukleáris baleset), végzetes balesetek (közúti baleset, repülőgép-szerencsétlenség) és fizikai támadások (mérénylet, nemi erőszak). A emberek fizikai vagy pszichológiai jóllétét sokkal hétköznapiabb események is veszélyeztethetik (munkanélküliség, új munkahely, magánéleti problémák, költözés, ünnepek okozta feszültségek).

Ezeknek az eseményeknek három olyan jellegzetessége van, ami befolyásolja azt, hogy mennyire minősülnek stresszkeltőnek.

Minél *befolyásolhatatlanabbnak* tűnik egy esemény, annál inkább stresszkeltőnek érzékeljük. A hit, hogy befolyásolhatjuk az eseményeket, még akkor is csökkenti a szorongást, ha ezzel a lehetőségünkkel sosem élünk. Befolyásolhatatlan esemény például egy szeretett személy halála, munkahelyről való elbocsátás, vagy egy súlyos betegség.

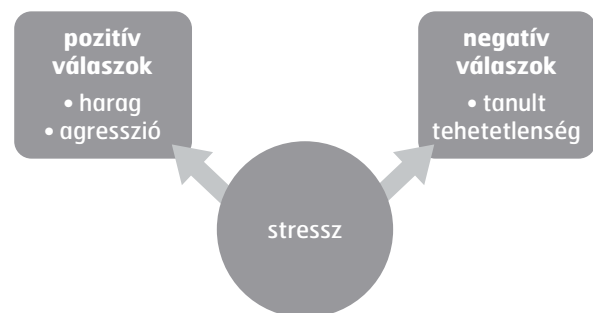
Egy másik magyarázat a *biztonságos időszakra* alapoz, vagyis, hogy a figyelmeztetésig az ember elengedheti magát, nem kell folyamatos késztetésben lennie. Vannak olyan munkahelyek, ahol előre nagymértékben kiszámíthatatlanok a folyamatok, s ezt stresszkeltőnek tartjuk. Ilyen a tűzoltóság vagy a baleseti sebészet. Ugyanakkor a titkárnői munka is lehet stresszkeltő, ha a főnök elvárásai nem egyértelműek és kiszámíthatatlan, hogy mikor miért marasztalja el a beosztottakat. A súlyos betegségek gyakran szintén megjósolhatatlanok.

Vannak olyan helyzetek, amelyek – bár befolyásolhatók és előre láthatók – mégis stresszkeltők, mert *képességeink határát súrolják*, megingathatják énképünket. Jó példa erre egy vizsga, egy állásinterjú vagy egy bátorságpróba, sportverseny, de gondolhatunk például egy nagy vendégségre való felkészülésre is. Bár vannak szituációk, amikor örömmel lépünk be stresszkeltő helyzetekbe, ettől azonban még stresszkeltő jellegük nem változik.

**!** A Holmes és Rahe amerikai pszichiáterek által 1967-ben kidolgozott skála szerint („The Holmes-Rahe Scale”) minden olyan életesemény, amely jelentős mértékű alkalmazkodást kíván, stresszkeltőnek tekinthető.

A stresszre adott leggyakoribb válasz a szorongás, ami jelentkezhethet „aggódás”, „félelem”, „feszültség” vagy „rossz közérzet” formájában. A stresszhelyzetekre adott másik általános reakció a harag, ami agresszióhoz vezethet. A stressz forrása nem mindig tudatosul, vagy nem mindig azonosítható. Bár a frusztrációra (megfosztásra, elfojtásra) az általános reakció az aktív agresszió, gyakori az ellentétes irányú válasz: a visszahúzódnás és a fásultság is. Ha a stresszfeltételek folyamatosan fennállnak, és az egyén nem küzd meg velük sikeresen, először fásultság majd depresszió, illetve a tanult tehetetlenség állapota alakulhat ki.

## PSZICHOLÓGIAI REAKCIÓK A STRESSZRE



## TANULT TEHETETLENSÉG

A tanult tehetetlenség elméletét Martin Seligman, amerikai pszichológus dolgozta ki, és tette közzé 1975-ben. A tanult tehetetlenség egy olyan pszichikai állapotot jelöl, amelyben az ember passzív, elkerülő magatartással reagál érzelmileg negatív helyzetekre: ezeket aktivitással megoldhatatlannak minősíti, vagy azért, mert nem ismeri a megoldást, vagy mert a megoldást ismeri ugyan, de az ehhez szükséges cselekvésre nem érzi képesnek magát.

Kísérletekben a tanult tehetetlenség állapota akkor alakul ki, ha egy állatot negatív ingerek érnek úgy, hogy nincs lehetősége a menekülésre, például folyamatosan áramütések érik, vagy jeges vízben kell úsznia. Egy ideig mindent megtesz, hogy elmenekül-

hessen, egy idő múlva azonban feladja, a „holtta tettetési reflexnek” megfelelően passzívvá válik. Amennyiben az állat többször éli át ezt az élményt, már a veszélyhelyzet előjeleire is tehetetlenséggel, passzivitással reagál. Az ember esetében hasonló szerepe lehet egy tartósan rossz, megoldhatatlannak érzett kapcsolatnak, fenyegető munkanélküliségnek, rossz munkahelyi légkörnek.



Embereknél a tanult tehetetlenséget fásultság, visszavonultság és cselekvéshiány jellemzi.

Érdekes, hogy egyes állatoknál igen könnyen alakul ki a tanult tehetetlenség állapota, míg másoknál alig váltható ki. Ez az egyenlőtlenség embereknél is tapasztalható: vannak, akik a befolyásolhatatlan események következtében tehetetlenné válnak, mások azonban feldobódnak attól a kihívástól, amit az ilyen események jelentenek a számukra.

Embereknél a veszélyeztetettséget fokozza a kora gyermekkori szeparáció az anyától. A korai szülővesztés, kedvezőtlen családi légkör, gyermekkori bántalmazás fokozza a „tanult tehetetlenség”, a depresszióknak megfelelő lelkiállapot kialakulását.

A tanult tehetetlenségi elmélet hasznos annak megértésében, hogy miért vannak emberek, akik feladják a harcot, és nehézségek esetén elfogadják a helyzetet. Ezzel magyarázható,

hogy a tartósan marginalizált csoportok miért nem azon vannak folyamatosan, hogy változtassanak helyzetükön. Az elméletet alkalmazható annak magyarázatára is, hogy miért nem lázadtak fel a foglyok kínzóik ellen a náci koncentrációs táborokban, miért nem próbálkoztak gyakrabban szökéssel.

Azok a tanulók, akik a gyenge osztályzatot pillanatnyi rossz formájuknak tulajdonítják, netán annak, hogy nem tanultak eleget, könnyebben fognak javítani a teljesítményükön, mint azok, akik saját tehetségtelenségüket, netán butaságukat vélik a kudarc okozójának. Egy első gyerek sem úgy lép be az iskola falai közé, hogy ő tehetségtelen matematikából. De a kedvezőtlen iskolai visszajelzésekkel, értékelésekkel idővel „megtanulja”, hogy neki megváltoztathatatlanul gyengék a képességei. Ezzel elértük, hogy a gyerek nem vár magától többet, jobb teljesítményt, nem is tesz különösebb erőfeszítéseket érte, a környezet és saját negatív elvárásai önbeteljesítő jóslatként válnak valóra.

Az érzelemközpontú megküzdés során a negatív érzelmekkel való megküzdéshez használt tudattalan stratégiákat *elhárító mechanizmusoknak* nevezzük. Elhárító mechanizmusokat időnként mindenki használ. Ezek átsegítenek a nehéz helyzeten, amíg képesek leszünk közvetlenül szembeszállni a stresszt okozó problémával. Az elhárító mechanizmusok csak akkor jeleznek alkalmazkodási zavart, amikor a problémákra való reakció uralkodó módjává válnak.





## BEVEZETÉS

Mondják, igazából abban mutatkozik meg egy ország fejlettsége, hogy hogyan bántik elesettjeivel.

Valahogy így vagyunk az adatokkal is. Sokat számít egy szervezet komolyságának, megbízhatóságának megítélésében, hogy hogyan bántik a rábízott vagy a megfigyelései során a birtokába jutott információkkal, adatokkal. Illetve mennyire tájékozott a munkáját és a környezetében élők életet meghatározó jogi, törvényi kereteket illetően. Éppen ezért ez az unalmasnak, száraznak tűnő téma kiemelt hangsúlyt kell kapjon a szervezet működési rendjének és szervezeti/intézményi kultúrájának kialakítása során.

Munkánk során alapvetően kétféleképpen lesz közünk adatokhoz:

- vannak információk, amelyek kifele közvetítünk,
- és vannak adatokat, amelyeket befele gyűjtünk.

### Jól kell bánni adatainkkal, hogy

- megbízzanak bennünk a szülők;
- komolyan vegyenek szakmai partnereink;
- példát és lehetőségeket mutassunk környezetünknek;
- jó érzéssel, nyugodtan éljük mindennapjainkat.



Útelágazás

## 3.1. Emberi és állampolgári jogok

„Az értékek láthatatlanok, akár a szél.  
De ahogy a falevelek rezgéséből tudhatjuk, hogy fúj a szél,  
az emberek cselekedeteiből is felismerhetjük értékeiket.”  
(Ancsel Éva)

Alapvetően fontos és fundamentumként használható e két jogcsoport – gyakran a magunk megerősítésére vagy mások meggyőzéséhez is használhatjuk. De elővethetjük akkor is, ha túl sokan vannak a túloldalon, ha elbizonytalanodunk, ha szeretnénk érezni, hogy amiben hiszünk, amit teszünk, abban nem vagyunk egyedül.

### EMBERI JOGOK

#### ALAPVETŐ ÉRTÉKEK

Két alapvető érték van, amelyek az emberi jogok eszméjének lényegét adják:

- az emberi méltóság és
- az egyenlőség.

Az emberi jogok úgy is értelmezhetők, hogy meghatározzuk azokat az alapvető normákat, amelyek nélkülözhetetlenek egy méltóságteljes élethez. Az emberi jogok egyetemessége abból fakad, hogy minden ember egyenlő – ebben az értelemben legalábbis. Nem szabad és nem is lehet különbséget tenni az emberek között.



A modern társadalmakban azt nevezzük jognak, ami mögött ott van az állam kikényszerítő ereje.

Ezek az értékek valójában felölelik mindazt, ami az emberi jogok eszméjének körülírásához szükséges, igaz, ezek a fogalmak meglehetősen ellentmondásosak. Magát az eszmét a világ minden egyes kultúrája támogatja, nemkülönben minden egyes civilizált kormányzati rendszer és minden nagyobb vallás. Szinte egyetemes elismertséget élvez az a gondolat, hogy az államhatalom nem korlátozhatatlan, és nem lehet önkényes: korlátozni kell, legalább olyan mértékben, hogy minden egyén a saját hatáskörén belül bizonyos minimális követelésekkel élhessen az emberi méltóság iránt.

Sok egyéb érték ebből a két alapvető értékből származtatható, és ezek segítenek pontosabban meghatározni, hogy a gyakorlatban az emberek és a társadalmak hogyan tudnak együtt létezni.

#### AZ EMBERI MÉLTÓSÁG ÉS AZ EGYENLŐSÉGBŐL SZÁRMAZTATOTT MAGATARTÁSFORMÁK:

- **Szabadság:** mert az emberi akarat, az emberi méltóság elemei része. A kényszerítés, hogy valamit megtegyünk akaratunk ellenére, emberi méltóságunkat csorbítja.
- **Mások iránti tisztelet:** mert a mások iránti tisztelet elmulasztása mások személyiségét és alapvető méltóságát sérti.
- **Megkülönböztetés tilalma:** mivel az emberi méltóságban érvényesülő egyenlőség annyit jelent, hogy másokat nem ítélünk meg külső vagy más egyéb jellegzetesség alapján.
- **Tolerancia:** mert az intolerancia a mások tiszteletének hiányát jelzi; ugyanakkor az egyenlőség nem jelent azonosságot vagy uniformizálást.
- **Igazságosság:** mivel az emberek az emberi természet szerint egyenlők, ezért egyenlő bánásmódot érdemelnek meg.
- **Felelősség:** mert a mások jogainak tisztelete magában foglalja a cselekedeteink iránt vállalt felelősséget.

#### AZ EMBERI JOGOK JELLEGZETESSÉGEI

A nemzetközi közösség már lefektetett egy sor alapelvet, amelyekben az államok egyetértenek, illetve amelyek mellett kitartanak, például:

➤ **Az emberi jogok elidegeníthetetlenek.** vagyis nem veszíthetjük el őket, mivel magához az emberi léthez kapcsolódnak. Bizonyos körülmények között egyes jogok – de nem az összes – felfüggeszthetők vagy korlátozhatóak, például, ha valakit bűnösnek találnak egy bűncselekményben, akkor elvehetik a szabadságát, vagy polgári zavargások idején a kormány kijárási tilalmat rendelhet el, korlátozva a mozgás szabadságát.

➤ **Az emberi jogok oszthatatlanok, kölcsönösen függenek egymástól, és kölcsönös viszonyban állnak egymással.** Ez azt jelenti, hogy a különböző emberi jogok maguktól eredően összekapcsolódnak, és nem lehet egymástól elszigetelten kezelni őket.

➤ **Az emberi jogok egyetemeseek,** vagyis a világ minden részén, minden emberre egységesen alkalmazandók, függetlenül az adott kortól. Minden egyes személy jogosult az emberi jogok élvezetére, etnikai, bőrszín szerinti, nemek közötti, nyelvi, vallási, politikai vagy egyéb elv alapján történő, nemzeti vagy társadalmi hovatartozásából, származási vagy egyéb

helyzetéből adódó megkülönböztetés nélkül. Ugyanakkor az emberi jogok egyetemessége semmiképpen sem fenyegeti az egyének vagy kultúrák sokszínűségét. Sokszínűségük attól függetlenül létezik a világban, hogy mindenki egyenlő, és mindenki egyenlő tiszteletet érdemel.

## TÖRTÉNETI ÁTTEKINTÉS

Az az eszme, hogy mindenkinek veleszületett jogai vannak, számtalan kultúrában és ősi hagyományban felbukkan. Sok nagyra becsült vezető példája és számos, a gyakorlatban is hatékony szabály példája bizonyítja, hogy az emberi jogokban megtestesített értékek nem a Nyugat találmányai, de nem is a XX. századé.

### ► A természetjog születése

Európában a XVII. és a XVIII. század folyamán számtalan filozófus támogatta a természetjogi szemléletet. Ezeket a jogokat az emberhez tartozónak tekintették, pusztán azért, mert emberi lény, és nem azért, mert egy adott ország polgára, vagy valamilyen vallási vagy etnikai csoporthoz tartozik. Az a gondolat, hogy ezek a természetjogok minden embert megilletnek, széles körben elfogadottá vált, és egyre inkább tükröződött számos ország alkotmányában.

### ► Az emberi és polgári jogok nyilatkozata (1789)

1789-ben a franciák megdöntötték a királyságot, és kikiáltották az első francia köztársaságot. A nyilatkozat a forradalom eredményeként jött létre, egyházi személyek, nemesek és közemberek képviselői fogalmazták meg. Tették mindezt azért, hogy benne testet öltsenek a Felvilágosodás jelentős alakjainak gondolatai – akik közé tartoztak az enciklopédisták, mindekelőtt Diderot, továbbá Voltaire, Montesquieu és Rousseau. A Nyilatkozat támadta a királyság politikai rendszerét és jogrendjét, és az ember természetjogát szabadságként, tulajdonként, biztonságként, valamint az elnyomással való szembeállítás jogaként határozta meg. Az arisztokratikus előjogok rendszerét a törvény előtti egyenlőség elvével helyettesítette.

### ► Az első nemzetközi egyezmények

- A XIX. és a XX. században számos emberi jogi kérdés, mint például a
  - rabszolgaság, a jobbágyság, a kegyetlen munkakörülmények vagy a
  - gyermekmunka, előtérbe került,és elkezdődött ezek nemzetközi szintű megvitatása. Nagyjából ez idő tájt fogadták el az első nemzetközi egyezményt, amely az emberi jogokra vonatkozott.
- A XIX. század fordulóján a **rabszolgaság törvénytelené vált** Angliában és Franciaországban. A brit, illetve a francia kormány 1814-ben aláírta a Párizsi szerződést, azzal a céllal, hogy közösen lépjenek fel a rabszolga-kereskedelemmel szemben. Az 1890-es brüsszeli konferencián aláírták a rabszolgaság elleni törvényt, amelyet a későbbiekben még

további tizennyolc állam írt alá, magára kötelező érvényűnek tekintve azt.

- Az első genfi kongresszusok pedig (1864 és 1929 között) más területen kezdeményeztek együttműködést a nemzetek között azért, hogy kidolgozzák a **hadviselés szabályait**. A kongresszusok kiemelt figyelmet fordítottak a beteg és a sebesült katonákról való gondoskodás alapszabályainak lefektetésére.



Gondoljunk csak át! Vajon miért a nemzetközi egyezmények iránti igény nőtt meg az egyes országok saját normáinak belső rendezésével szemben?

### ► A XX. század

Az eszme, amely szerint az emberi jogokat a hatalmon lévő kormányzattal szemben védelmezni kell, egyre szélesebb körben vált elfogadottá. Annak jelentőségét, hogy ezeket a jogokat írásban törvénybe foglalják, több állam is elismerte, és így módon a fent leírt dokumentumok számos emberi jogi egyezmény előfutárai lettek.

Mégis alapvetően a II. világháború volt az az esemény, amely valóban felgyorsította az emberi jogok kérdésének nemzetközi szintre emelését.

Már az I. világháború után létrehozták ugyan a Nemzetek Nemzetközi Ligája kormányközi szervezetet, amely megpróbálta a legalapvetőbb emberi jogok normáit védelmezni, de csak a II. világháború borzalmai és következményei vezettek olyan konkrét lépésekhez, amelyek egy nemzetközi törvénykező testület megszületését eredményezték. Mindezen események tették lehetővé és ugyanakkor szükségessé egy nemzetközi konszenzus létrejöttét, ami a nemzetközi szabályozás igényből táplálkozott: Védjük meg és foglaljuk törvénybe az emberi jogokat!

Az Emberi Jogok Bizottsága (az ENSZ egyik szervezete) által összeállított *Emberi jogok egyetemes nyilatkozatát* a közgyűlés 1948. december 10-én fogadta el. Azóta számos olyan kulcsfontosságú okmányt fogalmaztak meg, amelyet a nemzetközi közösség elfogadott, így biztosítva ezen alapelveket.

Az ENSZ alapokmánya, amelyet 1945. június 26-án írtak alá, kinyilvánítja: az Egyesült Nemzetek legalapvetőbb célja, hogy az elkövetkező nemzedékeket megvédje a háború kínjaitól; valamint hogy az alapvető emberi jogokba, az ember méltóságába és értékeibe, továbbá a nők és férfiak közötti egyenlő jogokba vetett hitet megerősítse.

### ► Az emberi jogok fejlődéstörténete

Az emberi, állampolgári jogoknak három generációját különböztethetjük meg a történelmi fejlődés menetében:

- **Az első generációs jogok** részben politikai szabadságjogok, részben vagyoni, tulajdoni érdekű jogok voltak. Az első generációs jogok esetében az állam elsődleges kötelezettsége, hogy ne avatkozzon a jogok gyakorlásába, tartsa tiszteletben e jogokat.

■ **A második generációs jogok** akkor jutottak szerephez, amikor a szabadság és a fejlődés már olyan szintet ért el, hogy az emberi élet minőségi feltételeire is nagyobb figyelmet fordíthattak. Ilyen feltételek a szociális, kulturális jogok, illetve a munkafeltételek stb. A második generációs jogok védelme az állam aktív beavatkozását igényli.

■ Végezetül **a harmadik generációs jogok** esetében az emberi élet, illetve az életminőség egésze emelt szinten kerül napirendre. Ide tartozik a környezethez való jog, a békéhez való jog, a vegyi vagy bakteorológiai fegyverek alkalmazásának tilalma. A harmadik generációs jogok megvédéséhez az állam aktív beavatkozása alapfeltétel, de ez már nem is elégséges, hanem az államok együttműködése is szükséges.



Gondoljuk csak át! Hazánk történelmében kik küzdöttek, vagy szálltak síkra az emberi jogok értékeiért?

## VANNAK-E OLYAN JOGOK, AMELYEK FONTOSABBAK A TÖBBINÉL?

Mind ideológiai, mind politikai okokból sok időbe telt, míg a szociális és gazdasági jogokat elfogadták, és a polgári, valamint politikai jogokkal egy szinten kezelték. Noha úgy tűnik, és az átlagemberek számára már régen magától értetődik, hogy a foglalkoztatás, a megfelelő élet- és lakáskörülmények alapvető minimumnak számítanak – amelyek az emberi méltóság elidegeníthetetlen részei –, a politikusok még sokáig nem voltak készek arra, hogy mindezt elismerjék.

Megvolt rá a jó okuk, hiszen az alapvető szociális és gazdasági jogok biztosítása a világon mindenki számára az erőforrások nagymértékű újraelosztását kívánná meg. A politikusok pedig teljesen tisztában vannak azzal, hogy ez a típusú politika nem hoz számukra szavazatokat. Ennek megfelelően számos elmélettel huzakodtak elő annak igazolására, hogy a jogok második generációja miért érdemel másfajta elbírálást, mint az első.

A leggyakrabban előforduló állítás szerint rövidtávon a szociális és gazdasági jogok nem igazán realiztikusak vagy észszerűek, s csak fokozatosan lehet törekedni a megvalósításukra. Ezt a megközelítést vázolja fel a *Gazdasági, szociális és kulturális jogok nemzetközi egyezségokmánya*: elegendő, ha a kormányok bemutatják, tesznek intézkedéseket a célok elérése érdekében – valamikor a jövőben. Ez az állítás azonban bizonyosan vitatható, és úgy tűnik, inkább politikai megfontolásokon, mintsem más érveken nyugszik. Több független kutatás feltárja ugyanis, hogy elegendő erőforrás és szakértelem van jelen a világban ahhoz, hogy kellő összefogással mindannyiunk legalapvetőbb szükségleteit ki lehessen elégíteni.

A másik állítás szerint alapvető elméleti különbség van a jogok első és második generációja között. A jogok első típusa a kormányoktól csak azt követeli meg, hogy bizonyos cselekedetektől tartózkodjanak (ezek az ún. „negatív jogok”), míg a második generációs jogok hatékony beavatkozást követelnek

a kormányoktól (ezek a „pozitív jogok”). A viták alapja, hogy a pozitív intézkedések megtételét – legalábbis rövidtávon – nem reális elvárni a kormányoktól, ezért nem is kötelezhetők rá. A megfelelő kötelezettségek vállalása nélkül viszont az éghető világon semmi értelme sincs a jogoknak!



Melyek a fő akadályai annak, hogy az emberi jogokat teljes mértékben tiszteletben tartsák a fejlődő országokban?

## MELYEK A LEGINKÁBB FENYEGETETT JOGOK?

A harmadik generációs jogok alapfogolata a *szolidaritás* elve. Ezek a jogok felölelik *egy társadalom vagy egy nép kollektív jogait* – ilyen pl. a fenntartható fejlődéshez, a békéhez, illetve az egészséges környezethez való jog. A világ sok részén az olyan körülmények, mint a súlyos szegénység, a háború, az ökológiai vagy természeti katasztrófák, azt jelentik, hogy csak nagyon korlátozott mértékben szélesedik az emberi jogok tisztelete. Ennek következtében sokan úgy gondolják, hogy szükség van az emberi jogok új kategóriájának elismerésére, hiszen ezek a jogok teremtenék meg – különös tekintettel a fejlődő világra – a megfelelő körülményeket ahhoz, hogy a korábban már elismert első és második generációs jogokat biztosíthassák.

Ilyen sajátos jogok, amelyek a harmadik generációs jogok osztályába tartoznak: a fejlődéshez, a békéhez, az egészséges környezethez, az emberiség közös örökségének megosztott kiaknázásához, a kommunikációhoz és a humanitárius segítséghez való jogok.

Ám a jogok ezen új kategóriája körül vita folyik. Néhány szakértő ellenvetését hangoztatja azzal a gondolattal szemben, hogy a kollektív jogokat emberi jogoknak tekintsék. Az emberi jogokat a meghatározás szerint egyének birtokolják, egyéni érdekerőleket határoznak meg, s az egyének e jogok révén bizonyos kérdésekben elsőbbséget élveznek a társadalom és társadalmi csoportok érdekeivel szemben. A kollektív jogokat viszont közösségek vagy egy egész állam birtokolja.

A vita még nem fejeződött be arról, hogy mi lesz e jogok sorsa, helyet kapnak-e az emberi jogok osztályában vagy sem. A vita nem annyira a fontosságukon, mint inkább a megfogalmazáson van, mivel néhányan attól tartanak, hogy a terminológiában előidézett változások bizonyos elnyomó rezsimek önigazolását szolgálhatják, amelyek az (egyéni) emberi jogokat megtagadják a kollektív emberi jogok nevében (pl. a polgári jogok súlyos megcsorbítása a gazdasági fejlődés biztosítása érdekében). Egy másik aggály: a harmadik generációs jogok felett nem az állam, hanem a nemzetközi közösség őrködik, így az elszámoltathatóságot lehetetlen garantálni. Ki vagy mi a felelős azért, hogy a Kaukázusban vagy Palesztinában biztosítva legyen a béke?

Mindazonáltal bárhogyan nevezzük is e jogokat, annyi bizonyos: ez a terület a nemzetközi közösség részéről további tisztázást és nagyobb figyelmet igényel. Néhány kollektív jogot már elismertek, különösen az *Emberké és népek jogainak*

afrikai chartájában. Az *Emberi jogok egyetemes nyilatkozata* magában foglalja az önmeghatározás jogát, valamint a fejlődéshez való emberi jogot, amelyet az ENSZ Közgyűlésének 1986-os nyilatkozatában kodifikáltak.

Az emberi jogok katalógusában újabb állomás az *Európai Unió Alapvető Jogok Chartájának tervezete*, amely szerint az emberi jogok Európa szellemi és erkölcsi örökségét jelentik. A Charta értékeknek tekinti az emberi méltóságot, szabadságot, egyenlőséget és szolidaritást, alapelvnek a demokráciát és a jogállamot. Csak néhány a benne szabályozott jogokról: a gyülekezési és egyesülési jog (12. cikkely); a jogállam követelményei, pl. a diszkrimináció tilalma (III. fejezet); környezetvédelem (37. cikkely); fogyasztóvédelem (38. cikkely); jog a megfelelő közigazgatáshoz, például pártatlan, tisztességes, megfelelő időn belül folyó eljárás (41. cikkely); az EU-dokumentumokhoz való hozzáférés joga (42. cikkely) stb. Amikor az emberi jogok tényleges érvényesüléséről beszélünk, akkor a társadalmi részvétel ezen belül számos szempontból nélkülözhetetlen.

**A társadalmi részvétel, a civil szervezetek működése szükséges egyebek között a következő szempontok miatt:**

#### ► Önmegvalósítás, önrendelkezés

Az önmegvalósítás joga alapján a nemzetek, az egyes csoportok és az egyének jogosultak arra, hogy meghatározzák saját jövőjüket, és joguk van saját maguk sorsa felett dönteni. Az önmegvalósítás és az önmagunkkal való rendelkezés külső korlátai, így a mások jogainak tiszteletben tartásában lelhetők fel.

#### ► A vonatkozó emberi jog megjelenése

Példaként a környezethez való jog állami felelőssége emelhető ki. Az Alkotmánybíróság értelmezésében e jog az állam számára annak kötelezettségét teremti meg, hogy biztosítsa a szükséges intézmények működését, amelyek egyike éppen a társadalmi részvétel.

#### ► Demokrácia

A demokrácia azt jelenti, hogy a döntéseket a többségi érdekek alapján hozzák meg oly módon, hogy a kisebbség érdekei is védelmet kapjanak. Mindkét követelményt csak abban az esetben lehet teljesíteni, ha helyet biztosítunk a társadalmi részvétel számára. A társadalmi részvételen keresztül ismerhetik meg a döntéshozók, mik a tényleges társadalmi értékek.

#### ► Jogállam

A jogok biztosítása és védelme, valamint az egyén védelme a közigazgatás, az állam esetleges túlsúlyával szemben. Számos jog tartozik ide, amely egyképpen része a társadalmi részvételnek – pl. az állam átlátható működése, a jogorvoslathoz való jog stb.

#### ► Esetenként a társadalmi, közösségi tulajdon

Például a környezet egyes elemeit közhasznúnak, ezzel egyidejűleg köztulajdonnak, sőt esetleg globális tulajdonnak tekintik a Charta. Ilyenek egyrészt azon területek, amelyek nem

tartoznak egyetlen állam joghatósága alá sem – az Antarktisz, a nyílt tengerek és óceánok, a légtér vagy a világűr.

#### ► Egyes sajátos részterületi alapok, például közegészségügy

A környezetvédelemben a társadalmi részvétel közegészségügyi vonzata azt igényli, hogy a közösség kapjon megfelelő felvilágosítást a szennyezés nyilvánvaló és áttételes hatásairól.

## ÁLLAMPOLGÁRI JOGOK

A XIX. század második feléig a jogelmélet csak emberi jogokról szólt, az egyén cselekvési szabadságának védelmében az állammal szemben. Később került a figyelem középpontjába az állampolgári jogok intézménye, amely az állam pozitív cselekvését írja elő. A *szabadságjogok* közé sorolhatóak a politikai vagy kollektív szabadságjogok (pl. egyesülési és gyülekezési jog, a szabad véleménynyilvánításhoz való jog, sajtószabadság, lelkiismereti és vallásszabadság), a személyi szabadságjogok (pl. személyi sérthetlenség, levéltitok sérthetlensége, lakás sérthetlensége), valamint a tulajdonhoz való jog és az ahhoz kapcsolódó öröklési jog.

A *gazdasági, szociális és kulturális jogok* megvalósulásához az állam pozitív cselekvése szükséges. Ilyen a munkához való jog, pihenéshez való jog, egészséghez és szociális biztonsághoz való jog, művelődéshez való jog. Az *állami tevékenységben való részvételt biztosító jogok* felölelik például a választójogot, a panaszjogot, az igazságszolgáltatásban való részvétel és a népszavazás jogát. Az *állampolgárok egyenjogúsága* pedig olyan alkotmányos alapelv, amely áthatja a jogrendszer egészét. Az állampolgári jogok védelmének területén kiemelkedő jelentőséggel bír az *állampolgári jogok országgyűlési biztosa* (ombudsman), az *Alkotmánybíróság* és az *Emberi Jogok Európai Bírósága*.

Az állampolgári jogok mellett megtörtént az állampolgári kötelezettségek törvénybe iktatása is.



## ÁLLAMPOLGÁRI JOGOK

### 1. Gazdasági, szociális és kulturális viszonyokhoz kapcsolódó jogok

#### ■ Gazdasági jogok

- a munkához való jog;
- a munka szabad megválasztásának joga;
- azonos munkáért azonos bér;
- pihenéshez való jog;
- fizetett szabadság;
- érdekvédelmi szervezetek kialakításához való jog;
- sztrájkjog.

#### ■ Szociális jogok

- a lehető legmagasabb szintű testi és lelki egészséghez való jog;
- szociális biztonság joga;
- munkanélküliség esetén a megélhetéshez szükséges ellátáshoz való jog.

#### ■ Kulturális jogok

- művelődéshez való jog;
- alap-, közép- és felsőfokú oktatásban való részvétel joga.

### 2. Politikai viszonyokhoz kapcsolódó jogok

#### ■ Politikai jogok

#### ■ Szabadságjogok

- politikai szabadságjogok;
- egyesülési és gyülekezési jog;
- szólás- és sajtószabadság;
- gondolat-, lelkiismeret- és vallásszabadság;
- személyi szabadságjogok;
- személyi sérthetlenség joga;
- levéltitok;
- magánlakás sérthetlensége;
- állampolgárok egyenjogúsága.

#### ■ Állampolgári kötelezettségek

- közteherhivatal;
- szülők, gondviselők kiskorú gyermekük taníttatásáról való gondoskodása;
- honvédelem, polgári védelem.

Forrás: <http://www.penzugysziget.hu/jog/allampolgari-jogok-kotelezettssegek.html>;  
[http://www.enc.hu/1enciklopedia/mindennapi/allampolg\\_jog.htm](http://www.enc.hu/1enciklopedia/mindennapi/allampolg_jog.htm) (2009.01.18.)

A társadalmi részvétel közvetlen haszonnal is jár. A társadalmi részvétel, mint maga a demokrácia, önmagában nem érték, szempont lehet az is, hogy a társadalmi részvételt, hasznossága alapján ítéljük meg.

A demokratikus államok polgárainak alapvető joguk van az információhoz és a véleménynyilvánításhoz. Ezt különböző az állampolgárok és szervezeteik részére jogszabályok biztosítják, de ahhoz, hogy élni is tudjunk velük, ismerünk kell ezeket a jogszabályokat, valamint szükséges kellő bátorság, hogy merjük is alkalmazni őket. (Az információkhoz – adatokhoz – való hozzáférést biztosító, valamint a véleménynyilvánításhoz kapcsolódó legfontosabb jogszabályokat l. a Függelékekben.)

Általános érvényű joggyakorlatot teremtett XI. Pius pápa „Quadragesimo anno” kezdetű enciklikájával, amely a „kölcsonös kiségtés” – mai értelemben a szubsidiaritás – elvét fogalmazta meg a következőképpen:

„Egy magasabb közösség ne avatkozzék be egy alacsonyabb szintű közösség belső életébe, és ne fossa meg illetékességétől, hanem szükség esetén támogassa és segítse abban, hogy összehangolja tevékenységét más társadalmat alkotó tényezőkkel a közös érdekében.”

(1931. május 15.)

### A társadalmi részvétel gyakorlásának legismertebb módzatai:

#### ► Részvételi jog az önkormányzati képviselő-testületi üléseken

Az állampolgároknak joguk van a képviselő-testületek ülésein részt venni, mivel azok az Alkotmánybíróság állásfoglalása szerint nem titkosak. Ugyanakkor ezeken az üléseken a nem képviselő-testületi tagokat és a meghívott személyeket nem illeti meg az önkormányzati törvény 13. §-ában írt javaslattevési jog és a közérdekű kérdések feltételének a joga.

Gyakori megoldás, hogy amikor a helyi lakosok megjelennek az ülésen, akkor zárt ülést rendelnek el. Tudnunk kell, hogy zárt ülést csakis az önkormányzati törvény 12. § (4) bekezdésben előforduló esetekben rendelhetnek el. A választópolgárok betekintheznek a képviselő-testület előterjesztéseibe, jegyzőkönyveibe is, ha azok nem zárt ülésen készültek. Minden más esetben a nyilvánosság kizárása törvénysértő. Erre és ennek jogi következményeire szükség esetén figyelmeztetni kell a képviselőket. (Önkormányzati törvény: 1990. évi LXV. tv. az önkormányzatokról, a továbbiakban: ÖTv.).

A 32/1992-es Alkotmánybírósági határozatnak megfelelően az önkormányzati előterjesztések nyilvánosak. Betekintés az ülések dokumentumaiba: bizottsági és közgyűlési jegyzőkönyvek, előterjesztések, szakértői anyagok: Ötv. 17. § (3).

#### ► Közmeghallgatás

Az ÖTv. 13. §-a szerint a képviselő-testület évente legalább egyszer előre meghirdetett közmeghallgatást kell, hogy tartson, amelyen az állampolgárok és a helyben érdekelt szervezetek képviselői közérdekű kérdésekkel fordulhatnak a helyhatósághoz, és javaslatokat tehetnek. E törvény tartalmazza az önkormányzatok tájékoztatási kötelezettségeit és annak módját. Leggyakrabban azzal határozza ezt meg, hogy „a helyben szokásos módon”, ami ezáltal óriási szabadságot enged a hivatalnak, így például a közmeghallgatásra sem köteles külön meghívót küldeni, elég, ha azt a hivatali folyosó hirdetőtáblájára függeszti ki.

#### ► Lakossági fórumok

Az ÖTv. 18. § (2) bekezdése előírja, hogy a képviselő-testület a szervezeti és működési szabályzatban meg kell, hogy határozza azoknak a fórumoknak a rendjét, amelyek a lakosság, az állampolgári szervezetek közvetlen tájékoztatását, a fonto-

sabb döntések előkészítésébe való bevonását szolgálják. Ezek állásfoglalásáról és az ott felmerült kisebbségi véleményekről tájékoztatni kell a képviselő-testületet.

Minden, az önkormányzat által szervezett fórumon, meghallgatáson és ülésen jegyzőkönyvet kell készíteni. Ennek jelentősége nem csekély, ezért ha úgy érezzük, külön hívjuk fel a jegyzőkönyvvezető és az elnök figyelmét arra, hogy felszólalásunkat jegyzőkönyvezzék. Az ülés után el lehet kérni a jegyzőkönyvet, és ha valami kimaradt belőle, bátran szóvá tehetjük.

### ▶ Aláírásgyűjtés

Szervezhetünk „nem hivatalos” aláírásgyűjtést, ami – ha sokan csatlakoznak hozzá – alá tudja támasztani a lakossági igényeket, követeléseket. Remek hivatkozási alapot adhat akciónk számára. Ennek módja, hogy megfogalmazunk egy rövid levelet, állásfoglalást a szóban forgó ügyről (pl. hogy ragaszkodunk az általános iskola alsó tagozatához, ne vonják össze a városi iskolával). A rövid levelet mindenki aláírhatja (névvel, címmel, személyi azonosítóval), aki egyetért vele. Fontos tudni azonban, hogy a helyi népszavazás és a helyi népi kezdeményezés esetét kivéve az ilyen típusú, nem hivatalos aláírásgyűjtésnek nincs jogi vonzata, vagyis nem kötelező érvényű a helyi önkormányzatra vonatkozóan.

### ▶ Helyi népszavazás

Az Ötv által meghatározott esetekben a képviselő-testület köteles kiírni a helyi népszavazást. Kötelező népszavazást kiírni azokban a kérdésekben, amelyeket a népszavazásról alkotott önkormányzati rendelet felsorol.

■ *A képviselő-testület elrendelhet* helyi népszavazást a hatáskörébe tartozó ügyekben, ill. önkormányzati rendelet megteremtésére is. A népszavazással eldönthető kérdések köréből a törvény kizárja a költségvetést, a helyi adókat és mértéküket megállapító rendeleteket, valamint a képviselő-testület hatáskörébe tartozó személyi kérdéseket, továbbá a képviselő-testület feloszlásának kimondását.

■ *Helyi népszavazást kezdeményezhetnek* a települési önkormányzati képviselők, ha egyenyedük támogatja, a képviselő-testület mellett működő bizottságok, a helyi társadalmi szervezet vezető testülete. A kezdeményezők száma nem lehet kevesebb a választópolgárok 10%-ánál és nem lehet több 25%-ánál. A helyi népszavazáson az állandó lakással és az üdülőtérületen önálló ingatlanlajdonnal rendelkezők vehetnek részt. A népszavazás eredménye kötelező a képviselő-testületre. Eredménytelen helyi népszavazás esetén a népszavazásra bocsátott kérdésben a képviselő-testület dönthet.

Ugyanabban a kérdésben helyi népszavazást egy éven belül nem lehet kitűzni, akkor sem, ha a helyi népszavazás eredménytelen volt.

Helyi népi kezdeményezés lehetséges minden olyan ügyben, amelynek eldöntésére a képviselő-testületnek van hatásköre. A választópolgárok 5%-ánál több és 10%-ánál kevesebb számú választópolgár jogosult a népi kezdeményezést a polgármesterhez benyújtani.

Egy dél-dunántúli falu közigazgatásilag a mellette fekvő nagybacska városhoz tartozik. A város önkormányzata határozatot hozott arról, hogy a falusi iskola felső tagozatát fokozatosan megszüntetik. Ez adta a végső lökést annak az aláírásgyűjtésnek, amelynek célja helyi népszavazás kiírása volt. A helyi népszavazáson a következő kérdésre kellett választ adni: *„Egyetért-e Ön azzal, hogy Falunk ismét önálló, elkülönült község legyen?”*

A helyi aktivisták az elszakadást kezdeményező népszavazásra 2004-ben megalakították az Önálló Falut Előkészítő Bizottságot. A népszavazás kezdeményezéséhez szükséges 360 helyett közel 800 aláírást gyűjtöttek össze. A 2005. február 13-án megtartott népszavazáson a törvényben előírt 50% helyett a választásra jogosultaknak csak 47%-a jelent meg, így a népszavazás érvénytelen lett.

Másnap csodálkozva tapasztalták az emberek, hogy nem volt elég szavazat, pedig milyen sokan aláírták, csak éppen arra gondoltak azon a vasárnapon, hogy *„Olyan sokan támogatjuk, biztos nem az én szavazatomon múlik”*... és töltötték tovább idejüket.

A helyiek a népszavazás után megalakították a Faluért Civil Egyesületet, amely a település polgárainak érdekeiért munkálkodik.

### ▶ Demonstrációk

A nyomásgyakorlás gyakori és látványos megoldása a demonstráció, tüntetés. Rendszerint akkor kerül rá sor, ha valamilyen ügyben komoly a szembenállás a felek között és a tárgyalás, döntések megváltoztatása érdekében jelképesen meg kell mutatni, hogy a helyi társadalom széles rétegeinek követelését képviseljük.

A demonstrációnak számos lehetősége ismert, például a virrasztás (Virrasztás a hajléktalanokért, egy elhunytért), különleges nap (Autómentes nap, Ne vásárolj semmit! nap), meglepő attrakció (a Fauna Egyesület szőrmeellenes kampánya, Paradicsomfesztivál), utcaszínházi jelenetek, radikális ellenállások (Greenpeace-akciók), ülősztrájk, felvonulás stb.

Alkotmány 62. §: „A Magyar Köztársaság elismeri a békés gyülekezés jogát, és biztosítja annak szabad gyakorlását”. Ennek kereteit rögzíti a 1989. évi III. törvény a gyülekezési jogról. Ez fontos lehet, pl. demonstrációk szervezéséhez.

### ▶ Nyílt levelek

Bizonyos esetekben érdemes a döntéshozóknak, politikusoknak írt levelünket nyilvánossá tenni és a postai út mellett (vagy helyett) napilapokon keresztül is eljuttatni a címzettnek. Ez kikényszerítheti a választ és ügyünknek szélesebb ismertséget ad. Nyílt levelet olyan témában érdemes írni, ami sokakat érint, kellő súlyú a nyilvánosság számára. Olyan ügyben, ami számunkra fontos, de másoknak jelentéktelennek tűnhet, ne írjunk nyílt levelet, mert a nevetségessé válást kockáztatjuk. Hogy milyen ügy tartozik a nyilvánosságra, az mindig egyedi döntés kérdése. Ha nem tudunk határozni, kérjük társaink vagy tapasztaltabb civil szervezetek tanácsát.

## ►► Szervezetek alapítása

Számos olyan példával találkozhatunk a közösségi munka gyakorlatában, ahol egy közösségi akció együttes megtervezése és lebonyolítása rakta le egy új szervezet (pl. egyesület, alapítvány) alapjait.

Egy tervezett andezitbánya elleni közös tiltakozás során alakult meg például egy Faluszépítő Egyesület, amely azóta is élénk településfejlesztő tevékenységet folytat. De itt kell megemlítenünk az Istenkút Közösségéért Egyesület megalakulását is, amely egy iskolabezárás kapcsán gyűjtötte egybe Pécs külterületén, Istenkút lakosait. Az egyesület, bár nem tudta elérni az iskola fenntartását, azóta számos közösségi eseményt szervezett meg, működteti a helyi közösségi házat, illetve helyi közösségi rádiót is beindított már. Ismertté váltak a Zengő alatti falvak is, akiknek életét megváltoztatta a hegy védelmezése: a Civilek a Zengőért Mozgalom tagjai ráérő idejükben más, alulról jövő kezdeményezéseket segítenek, belefogtak az illegális hulladéklerakók felszámolásába. Hosszúhetény önkormányzata pedig a falut óriásplakát-mentes övezetté nyilvánította, és csatlakozni készült a GMO-mentes (géntechnológiától mentes) övezethez is.

A szervezeti formában történő érdekérvényesítésnek egyik legfőbb hozadéka, hogy ha bejelentkeznek a hivatalokba, ügyféli státusz illeti meg őket, azaz többek között kötelesek időben tájékoztatni őket minden, a megjelölt témában történő változásról, így több mindenbe nyerhetnek betekintést, mint az „egyszerű” állampolgárok önmagukban. A szervezetek alakítását az Alkotmány 63. § az egyesülési jogról is meghatározza: „A Magyar Köztársaságban az egyesülési jog alapján mindenkinek joga van a törvény által nem tiltott célra szervezeteket létrehozni, illetőleg azokhoz csatlakozni.”

## ►► Jogorvoslat

- Alkotmány 64. §: „A Magyar Köztársaságban mindenkinek joga van arra, hogy egyedül vagy másokkal együttesen írásban kérelmet vagy panaszt terjesszen az illetékes állami szerv elé.”
- Az Alkotmánybíróságról szóló 1989. évi XXXII. törvény 49. §-a alapján mód van a jogalkotó szerv mulasztásában megnyilvánuló törvénysértése miatt az Alkotmánybírósághoz fordulni
- Az Önkormányzati törvény 98. § a) pontja alapján az önkormányzat felett törvényességi ellenőrzést ellátó köztársasági megbízotthoz is fordulhatunk.



## A HÁTRÁNYOS MEGKÜLÖNBÖZTETÉS TÍPUSAI



Olvassuk végig figyelmesen az öt meghatározást, és keressünk saját életünkben vagy munkánkban példát mindegyik típusra!

### ► Közvetlen hátrányos megkülönböztetés:

Olyan rendelkezés, amelynek eredményeként egy személy vagy csoport valós vagy vélt neme, faji hovatartozása, vallása, egészségi állapota stb. miatt részesül más, összehasonlítható helyzetben lévő személyhez vagy csoporthoz képest kedvezőtlenebb bánásmódban. A közvetlen diszkrimináció megtörténnének megállapítása során gyakori probléma, hogy nem mindig könnyű megfelelő összehasonlítási alapul szolgáló személyt találni. Találni kell egy olyan személyt, akinek a helyzete összehasonlítható azon személyével, aki állítása szerint diszkrimináció áldozatául esett. Csak az ugyanolyan vagy hasonló situációk alkalmasak összehasonlításra. Néha egy adott helyzetben lehetetlen rendelkezésre álló összehasonlítási alapot szolgáló személyt találni. Ilyen esetekben ún. elméleti összehasonlítás alkalmazható. Ezt arra a bánásmódra kell építeni, amelyben egy létező, de a releváns tulajdonságot nélkülöző személy (pl. egy többségi vallású személy egy kisebbségi vallású helyett) kissé eltérő körülmények között részesül.

### ► Közvetett hátrányos megkülönböztetés:

Az a közvetlen hátrányos megkülönböztetésnek nem minősülő, látszólag az egyenlő bánásmód követelményének megfelelő rendelkezés, amely a törvényben már meghatározott személyeket vagy csoportokat más, összehasonlítható helyzetben lévő személyhez vagy csoporthoz képest lényegesen nagyobb arányban hátrányosabb helyzetbe hoz. Ahogy a közvetlen diszkrimináció esetén is, nehéz lehet megfelelő összehasonlítási alapul szolgáló személyeket találni. A nemi alapú, közvetett diszkriminációra korábban gyakran felemlített példa a teljes munkaidős és részmunkaidős dolgozók fizetése közötti jelentős különbség, ahol a részmunkaidős dolgozók kizárólag vagy túlnyomó részben nők. A látszólag semleges rendelkezésre egy másik példa a vállalat által alkalmazott belső előírás, amely bizonyos öltözködési szabályokat állapít meg, ha ezen szabályok alkalmazása egy személy vagy személyek csoportja kizárásához vezet.

### ► Zaklatás:

Az emberi méltóságot sértő magatartás, amely az érintett személynek a törvényben meghatározott tulajdonságával függ össze, és cél-

ja vagy hatása valamely személlyel szemben megfélemlítő, ellenséges, megalázó, megszegyenítő vagy támadó környezet kialakítása.

### ► Jogellenes elkülönítés:

Az a magatartás, amely a törvényben meghatározott tulajdonságai alapján személyeket vagy csoportokat másoktól – tárgyilagos mérlegelés szerinti ésszerű indok nélkül – elkülönít.

### ► Megtorlás:

Az a magatartás, amely az egyenlő bánásmód követelményének megsértése miatt kifogást emelő, eljárást indító vagy az eljárásban közreműködő személlyel szemben ezzel összefüggésben jogsérelmet okoz, jogsérelem okozására irányul vagy azzal fenyeget.

Forrás: 2003. évi CXXV. Esélyegyenlőségi törvény, I. [www.magyarorszag.hu](http://www.magyarorszag.hu)

## A DISZKRIMINÁCIÓ KEZELÉSNEK GYAKORLATI JOGI ESZKÖZEI

Az egyenlő bánásmód követelményének érvényesülését országos közigazgatási szervként az Egyenlő Bánásmód Hatóság ellenőrzi. [362/2004. (XII. 26.) Korm. rendelet 1. § (1)] A Hatóság nem vizsgálhatja az Országgyűlés, a köztársasági elnök, az Alkotmánybíróság, az Állami Számvevőszék, az általános és kisebbségi ombudsman, az adatvédelmi biztos, a bíróságok és az ügyészségek döntéseit és intézkedéseit. [15. § (6)]

### ► A Hatóság alapfeladatai

- kérelem alapján, illetve hivatalból vizsgálatot folytat annak érdekében, hogy megállapítsa, megsértették-e az egyenlő bánásmód követelményét, vizsgálata alapján határozatot hoz;
- a közérdekű igényérvényesítés joga alapján pert indít a jogaikban sértett személyek és csoportok védelmében;
- javaslatot tesz az egyenlő bánásmódot érintő kormányzati döntésekre, jogi szabályozásra;
- rendszeresen tájékoztatja a közvéleményt és a kormányt az egyenlő bánásmód érvényesülésének helyzetéről;
- együttműködik a társadalmi és érdekképviseleti szervezetekkel, valamint az érintett állami szervekkel;
- közreműködik az egyenlő bánásmód követelményével kapcsolatban nemzetközi szervezetek, így különösen az Európa Tanács számára készülő kormányzati jelentések, valamint az Európai Unió Bizottsága számára szóló jelentések elkészítésében;
- évente jelentést készít a kormánynak a tevékenységéről és az Ebktv. alkalmazása során szerzett tapasztalatairól. [10. Ebktv. 14. § (1) a–j]

### ►► A Hatóság eljárására vonatkozó szabályok

A Hatóság az államigazgatási eljárás általános szabályairól szóló törvény (1957. évi IV: törvény) és az Egyenlő Bánásmód Hatóságról és eljárásának részletes szabályairól szóló kormányrendelet [(362/2004. (XII. 26.) Korm. Rendelet)] rendelkezései alapján jár el.

### ►► Elintézési határidő

A Hatóság az érdemi határozatot a kérelem előterjesztésétől vagy az eljárás hivatalból történő megindításától számított hetvenöt napon belül hozza meg. A kérelmet soron kívül kell elbírálni, illetve a határidő negyvenöt napra módosul, amennyiben az ügynek kiskorú érintettje van, vagy az eljárást az országgyűlési biztos, illetve az ügyész kezdeményezte. [362/2004. (XII. 26.) Korm. rendelet 7. § (1), (2) a–c]

### ►► Képviselés

Az egyenlő bánásmód megsértése miatt indított eljárásban a társadalmi és érdekképviselői szervezet is képviselőként járhat el. [(Ebkvt. 18. § (1))]

### ►► Tárgyalás

Ha az eljárás során a Hatóság tárgyalást tart, az ott meghallgandó személyeket azon önkormányzat polgármesteri hivatalának székhelyére idézi, ahol a kérelmező lakik vagy tartózkodik. Abban az esetben, ha az ügyben a települési önkormányzat van eljárás alá vonva, a tárgyalást a legközelebbi, legkönnyebben megközelíthető, az ügyben nem érintett települési önkormányzat polgármesteri hivatalának székhelyén kell megtartani. Aránytalan nehézség vagy az eljárás túlságos elhúzódásának veszélye esetén a Hatóság – a megjelenéssel járó költségek megtérítése mellett – saját székhelyére is idézheti az érintetteket. [u. a. 19. pont: 8. § (2)–(4)]

A Hatóság tárgyalása nyilvános, kivéve, ha az ügyfél kéri a nyilvánosság kizárását, és ez személyiségi jogainak védelme céljából indokolt, illetve ha szolgálati titokról, államtitokról vagy üzleti titokról van szó. [16 u. a. 10. § (1)–(5)]

### ►► Tárgyalás mellőzése

A tárgyalást a Hatóság mellőzheti abban az esetben, ha

- a kérelem nyilvánvalóan alaptalan;
- az ügy ténybeli és jogi megítélése egyszerű, arra lehetőség van az iratok alapján is;
- a tárgyalás tartása aránytalan nehézségekkel járna;
- a kérelmező érdekeit sérti;
- a kérelmező ezt kifejezetten kéri.

A Hatóság a tárgyalás mellőzéséről külön határozatban dönt. Ez ellen bírósági felülvizsgálatnak nincs helye. [(362/2004. (XII. 6.) Korm. rendelet 9. § (2) a–e]

### ►► Egyezés

Az eljárás során lehetőség van arra, hogy a felek egyezséget kössenek. A felek közti egyezséget azonban a Hatóság csak abban az esetben foglалhatja határozatba, ha a tárgyaláson mind a két fél együttesen megjelent. [u. a. 9. § (3)]

### ►► Bizonyítási eljárás

Az egyenlő bánásmód megsértése miatt indított eljárásokban a jogsérelmet szenvedett félnek vagy a közérdekű igényérvényesítésre jogosultnak kell bizonyítania, hogy a jogsérelmet szenvedő személyt vagy csoportot

- hátrány érte;
- rendelkezett a törvényben meghatározott valamely tulajdonsággal (azaz tagja valamely védett csoportnak) ténylegesen vagy a jogsértő feltételezése szerint [Ebkvt. 19. § (1) a–b].

Az eljárás alá vont személyt terheli annak bizonyítása, hogy megtartotta vagy az adott jogviszony keretében nem volt köteles megtartani az egyenlő bánásmód követelményét [U. a. 19. § (2) a–b].

A Hatóság az egyenlő bánásmód követelménye megtartásának ellenőrzésére tesztelést végezhet. A tesztelés eredménye az eljárás során bizonyítékként felhasználható. [362/2004. (XII. 26.) Korm. Rendelet 13. § (1), (2), (3)].

### ►► Eljárási költség

Az eljárás költségét az eljárás alá vont személy viseli, amennyiben a Hatóság határozatában megállapította, hogy megsértette az egyenlő bánásmód követelményét. Abban az esetben, ha a kérelmező nyilvánvalóan alaptalan kérelmet nyújtott be, és a Hatóság megállapítja a kérelmező rosszhiszeműségét, az eljárási költségek őt terhelik. Minden egyéb esetben a költségeket az állam viseli.

### ►► A Hatóság által alkalmazható szankciók

Ha a Hatóság megállapította az egyenlő bánásmód követelményének megsértését,

- elrendelheti a jogsértő állapot megszüntetését;
- megtilthatja a jogsértő magatartás továbbfolytatását;
- a jogsértést megállapító határozatát nyilvánosságra hozhatja;
- bírságot szabhat ki.

A különböző szankciókat az eset összes körülményére, a sérelmet szenvedettek körére, a sérelem következményeire, a jogsértő állapot időtartamára, a jogsértő magatartás ismételt tanúsítására és a jogsértő teljesítőképességére tekintettel kell meghatározni. A bírság összege ötvenezer forinttól hatmillió forintig terjedhet [Ebkvt. 16. § (1) a–e, (1), (3), (4).]

### ►► Jogorvoslati lehetőség

A Hatóság határozata ellen közigazgatási eljárás keretében nincs lehetőség. A határozattal szemben bírósági felülvizsgálatnak van helye. A per a Fővárosi Bíróság hatáskörébe és kizárólagos illetékességébe tartozik. A Fővárosi Bíróság három hivatásos bíróból álló tanácsban jár el. [U. a. 17. § (1), (2), (3), (4)]

### ►► Közérdekű igényérvényesítés a Hatóság által

Az egyenlő bánásmód követelményének megsértése miatt a Hatóság személyiségi jogi pert kezdeményezhet a bíróság előtt.

## ► A kárfelelősség

A közoktatási törvény [Kt. tv. 77. (3) bekezdése] alapján az óvoda, iskola, kollégium és a gyakorlati képzés szervezője a gyermeknek, tanulónak okozott kárért *vétkességére való tekintet nélkül teljes mértékben felel*. A kártérítésre a polgári törvénykönyv [24/1959. évi IV. törvény (Ptk.)] rendelkezéseit kell alkalmazni, mely szerint aki másnak jogellenes kárt okoz, az köteles azt megtéríteni [Ptk. 339. § (1)]. A közoktatási törvény speciális kárfelelőssége azt jelenti, hogy a nevelési-oktatási intézmény, illetve a gyakorlati képzés szervezője a kárfelelősség alól csak abban az esetben mentesül, ha bizonyítja, hogy a kárt működési körén kívül eső, elháríthatatlan ok idézte elő.

A nevelési-oktatási intézmény által okozott károkért *vagyoni és nem vagyoni kártérítési* igényt is lehet érvényesíteni. Nem vagyoni kártérítést alapozhat meg a tanuló/gyermek *testi épségében* okozott kár, de ugyanígy a *lelki vagy pszichés kár* is.

### Jogellenes elkülönítés, illetve diszkrimináció által okozott kártípusok:

- az elkülönített gyermekben kisebbségi érzés alakulhat ki;
- az alacsonyabb színvonalú oktatás gátolja a gyermek értelmi, pszichés fejlődését;
- az alacsonyabb színvonalú képzés következtében csökken az esélye a továbbtanulásra, ebből adódóan pedig későbbi munkaerő-piaci helyzete kilátástalanná válik;
- a gyermek az elkülönítést megbélyegzésként, megalázásként éli meg, ami olyan lelki sérülést okoz, hogy felnőtt életében is továbbkíséri. *Az alaptalan elkülönítésnek önmagában káros, és maradandó hatásai vannak.*

2004-ben vált jogerőssé az, az ítélet, amely több millió forint kártérítés megfizetésére kötelezte egyetemlegesen egy település önkormányzatát és iskoláját amiatt, mert jogellenesen, éveken át elkülönítve, eltérő tanterv szerint oktatott olyan gyerekeket, akikről később kiderült, nem voltak értelmi fogyatékosok, és nem is rendelkeztek az áthelyezésre vonatkozó szakértői javaslattal. A bíróság ítéletének indoklásában hivatkozott arra, hogy a jogellenes elkülönítés következtében a gyermekeket lelki, pszichés kár érte.

A kárfelelősség elsősorban az iskolára terheli a kártérítés felelősségét. *A felügyelet elmulasztásáért azonban a fenntartónak is felelnie kell.* A felügyelet nem csupán pénzügyi ellenőrzést jelent, hanem ki kell, hogy terjedjen a nevelési, oktatási intézmény szakmai munkájának és törvényes működésének vizsgálatára is. Azt általában nehéz megállapítani, hogy milyen arányban okoztak kárt a gyerekeknek az iskolák, illetve annak fenntartói. Amennyiben nem bizonyítják, ki mekkora mértékben felelős az okozott kárért, egyetemlegesen felelnek érte. Ez azt jelenti, hogy a megítélt kártérítés összege bármelyikükön teljes mértékben behajtható. A kárfelelősség alól csak akkor mentesülnek, ha be tudják bizonyítani, hogy – egy diszkrimináció miatt indított eljárásban – a gyerekeket azért nem tudták képességeiknek megfelelően oktatni, mert az iskola épületét elöntötte az ár vagy belecsapott a villám. Természetesen mentesül a felelősség alól az iskola abban az esetben, ha a szóban forgó gyerek mondjuk iskolakerülő volt, és azért nem tudták megfelelő oktatásban részesíteni, mert többet hiányzott, mint amennyi időt az iskolában töltött.

## ► Panaszrendszer:

A főjegyző/jegyző feladat- és hatásköre a közoktatási intézmények törvényes működésének ellenőrzése. Az iskolák jogszerű működésének biztosítása a helyi/megyei önkormányzatokra hárul. Az önkormányzati fenntartású és a magániskolák ellenőrzésének rendszere egymástól rendkívül eltér, az ellenőrzés foka az utóbbi intézmények esetén jóval nagyobb. A tanulónak és a szülőnek is joga van panaszt tenni az iskola működése ellen, illetve egyéb jogszabályban meghatározott eljárásokat indítani.



A Biztos Kezdet program különös hangsúlyt fektet a gyermeki jogokra. A gyermekek születésüktől fogva aktív szereplői a családnak, a közösségnek, a társadalom életének. A legfiatalabb gyermekek jogainak érvényesítése érdekében tekintettel kell lenni az életkorukból adódó sajátos fizikai és érzelmi szükségleteikre, valamint arra, hogy koragyermekkorban alapvető szükségletük a játékhoz, felfedezéshez, tanuláshoz, társas kapcsolatokhoz szükséges személyes és tárgyi környezet megléte. Minden gyermeknek joga van a boldog gyermekkorhoz. A korai életévek különös jogokat, különös odafigyelést igényelnek, mivel ebben az életkorban formálódnak a későbbi iskolai sikernek és társadalmi részvételnek alapjai.

Az ENSZ Közgyűlése által 1989. november 20-án elfogadott *Gyermejjogi Egyezményt* a magyar Országgyűlés is jogrendünk részévé tette. A gyermeki jogok a gyermekszegénység, a társadalmi kirekesztés és a diszkrimináció csökkentésében jelentős szerepet játszanak, amennyiben az egyezményt aláíró államok az abban foglaltakat teljesítik.

A kormányok ötévente számolnak be az ENSZ Gyermejjogi Bizottságának a gyermeki jogok érvényesüléséről, emellett a civil szervezetek is készíthetnek ún. alternatív vagy árnyékjelentést. A Bizottság tagjai a jelentések megismerését követően személyes konzultációt folytatnak mind a kormányzati, mind a civil képviselővel, majd megfogalmazzák ajánlásait. A gyermejjogi egyezmény minden gyermekre vonatkozik 18 éves korig. Bár az egyezmény nem tartalmaz külön fejezetet a gyermekek jogairól hatéves korig, a kisgyerekek védelemére az egyezményt aláíró államoknak különös figyelmet kell fordítaniuk

#### Az egyezmény szemlélete alapján

- a gyermekeknek vannak jogaik;
- a gyermekeknek van saját érdeklődésük, szükségleteik, fenntartásuk bizonyos dolgokkal szemben és kapacitásuk, erőforrásuk;
- a gyermekek önálló emberek, saját ideákkal és elképzelésekkel;
- a gyermekek álláspontja, tapasztalata és jövőképe gyakran különbözik a felnőttekétől;
- a gyermekek a közösség, a társadalom aktív tagjai, akik alakítják környezetüket;
- a gyermekek nem passzív tárgyak vagy áldozatok;
- a gyermekkorról alkotott nézetek és modellek nagyon eltérőek lehetnek a világ különböző részein;
- nem feltételezhetjük, hogy a gyermekek automatikusan részesülnek a családjuknak, vagy a közösségnek jutó előnyökből, életkörülmény javulásból.

Forrás: J. Theis: *Tools for Child Rights Programming: A Training Manual*, 2002. (adaptáció)

### KISGYERMEKKORI JOGOK

Az ENSZ Gyermejjogi Bizottsága által kiadott 7. számú állásfoglalás kifejezetten a kisgyermekkorra foglalkozik. Az állásfoglalás kifejti, hogy az egészen kicsi gyermekeknek is vannak jogaik, számtalan jogszabály vonatkozik rájuk, és ezeket be kell tartani. Mivel a koragyermekkorban – hétéves korig – a fejlődés és a növekedés rendkívül gyors, a gyermekeknek számos speciális szükségletük van.

A kisgyerekek nagyon eltérő érdeklődésűek, temperamentumúak, mást tapasztalnak növekedésük során, és sokféle kihívásnak vannak kitéve, amelyek mind jelentős lehetőséget adnak a jogok gyakorlására.

A gyermekek joga az élethez, túléléshez és fejlődéshez, a diszkrimináció-mentességhez, véleményének és érzéseinek tiszteletben tartásához nem életkortól függenek, de az életkornak megfelelően kell ezeket kezelni, és választ adni rájuk.

A szülőknek meghatározó szerep jut, ezért minden segítséget meg kell adni nekik, hogy megfelelően gondozhassák és nevelhessék gyerekeiket.

Ha a szülők, szakemberek nem ismerik a gyermekek fejlődési szükségleteit, nem elégték ki megfelelő módon a gyorsan változó igényeket, és a rendkívül erőteljes változásból adódó felteteleket, a gyermekek lemaradhatnak a fejlődésben.

#### A gyermejjogi megközelítés előnyei:

- Hosszú távú célkitűzés, amelynek keretében azonos szakmai sztenderdekkel lehet dolgozni, és mérni az eredményességet.
- Világosan kijelöli a kereteket a célok és szabályozás tekintetében, amelyek egyeznek a nemzetközi jogi szabályozással, és amelyeket a kormányok, civilek, szakemberek egyaránt elfogadják.
- Meghatározza a kormányzat és mások – önkormányzatok, szolgáltatók, civilek, privát szektor, közösségek, egyének – kötelezettségeit, valamint a számonkérhetőség feltételeit.

(A gyermejjogi egyezmény teljes szövegét olvashatjuk: <http://www.unicef.hu/gyermekjog-egyezmey.jsp>. További információk: [www.unicef.hu](http://www.unicef.hu), [www.unicef.org](http://www.unicef.org).)



## A GYERMEKI JOGOKRÓL

- Minden gyermeknek joga van a szeretethez és a gondoskodáshoz.
- Minden gyermek egyenlő.
- Minden gyermeknek joga van a megfelelő és egészséges táplálkozáshoz.
- Minden gyermeknek joga van tanulni és iskolába járni.
- Minden gyermeknek joga van az egészségügyi ellátáshoz.
- Minden gyermeknek joga van játszani.
- Tilos a gyermekeket dolgoztatni.
- Tilos a gyermekeket bántalmazni.
- A gyermekeket nem lehet kitenni az erőszaknak és a háborúnak.
- Tilos a gyermekeket szexuálisan zaklatni.
- A gyermekeknek joguk van véleményük kifejtéséhez.
- A gyermekek megválaszthatják saját vallásukat.
- A gyermekek azzal találkozhatnak, akivel akarnak.
- A gyermekeknek joguk van információhoz jutni.
- Különös figyelmet kell fordítani a család nélkül élő gyermekekről való gondoskodásra.
- Kiemelt figyelmet kell fordítani a menekült gyermekekre.
- Fokozottan kell gondoskodni a fogyatékkal élő gyermekekről.
- A törvénnyel összeütközésbe került gyermekekre kitüntetett módon kell figyelni.

Forrás: a Defence for Children International kiadványa alapján magyarul kiadta a Család, Gyermekek, Ifjúság Egyesület

## GYERMEKJOGOK KICSIKNEK

- Minden gyermek fontos, így én is.
- Minden gyereknek joga van egy névhez, amellyel megkülönböztetik más gyerekektől.
- Jogom van arra, hogy együtt legyek anyukámmal is és apukámmal is, még akkor is, ha ők nem élnek együtt.
- Senki sem csúfolhat, senki sem üthet meg engem.
- Jogom van ahhoz, hogy jól éljek.
- Jogom van ahhoz, hogy segítséget kapjak, ha nem érzem jól magam.
- Jogom van ahhoz, hogy kimondjam, amit gondolok.
- Jogom van játszani.
- Jogom van ahhoz, hogy mindent megtanuljak az óvodában és az iskolában.
- Nekem és neked, a világ össze gyermekének joga van ahhoz, hogy félelem nélkül éljen.

Forrás: Purda Zsuzsanna és Zongor Klára: *Gyermekek jogok 5-8 éveseknek*, Agenda Natura Bt, Veszprém

(A Gyermekek jogok kicsiknek egy kiadványcsomag része. A kiadványcsomag tartalmazza még a Gyermekek jogok abc című könyvet, a Módszertani Kézikönyv a Gyermekek jogok abc-hez című könyvet, a Gyermekek jogok 5-8 éveseknek, a Gyermekek jogok 9-14 éveseknek és a Gyermekek jogok 15-18 éveseknek című füzeteket.)

## AZ ADATVÉDELMEKRŐL

Másik fontos terület, az adatok gyűjtése, méghozzá a személyes jellegű adatoké. Ennek nemcsak etikai, erkölcsi szabályai vannak, hanem törvényi szabályozása is. A Gyerekházak munkáját egyébként is összeköti egy *egységes dokumentációs rendszer*, amely az ország minden pontján, azonos módon gyűjti és rendszerezi a felvett adatokat és információkat. Ez azért is fontos, hogy a mért adatok, a rögzített megfigyelések bizonyos mértékben összehasonlíthatók legyenek, és hogy elemzések után felhasználhatók legyenek szociálpolitikai, oktatási vagy éppen egészségügyi döntések előkészítése vagy befolyásolása esetén. Minderről már olvashattunk Módszertani ajánlásunk első, *Gyermekek c.* kötetében (10. fejezet, „Dokumentáció, megfigyelés, felmérés”, I. különösen: „10.1. Dokumentációs rendszer”). Ezúttal elsősorban jogiszempontból még egyszerűsített és átfogóan összegezzük munkánkban ezt a fontos részét. A kialakított rendszernek ugyanis meg kell felelnie az alábbi törvényi feltételeknek:

### ▶ Általános jellemzők

A személyhez fűződő jogok védelmére vonatkozó szabályokat a jogi személyekre is alkalmazni kell, kivéve ha a védelem – jellegénél fogva – csak a magánszemélyeket illeti meg. Nem sérti a személyiségi jogot az a magatartás, amelyhez a jogosult hozzájárult, feltéve, hogy a hozzájárulás megadása társadalmi érdeket nem sért vagy veszélyeztet. Különösen súlyos személyiségsértő magatartásként szerepelnek a törvényben a magánszemélyek közötti diszkrimináció, a lelkiismereti szabadság sérelme, a személyes szabadság jogellenes korlátozása, a testi épség, az egészség, a becsület és az emberi méltóság megsértése.

### ▶ A hátrányos megkülönböztetés tilalma

Tilos a magánszemélyek bármilyen hátrányos megkülönböztetése nemük, fajuk, nemzetiségük vagy felekezetük szerint. A törvénynek ez a felsorolása sem taxatív jellegű (tételes), mert tilos a szín, nyelv, politikai vagy más vélemény, nemzeti vagy társadalmi származás, vagyoni, születési vagy egyéb helyzet alapján történő hátrányos megkülönböztetés is. A felsorolásból tehát nyilvánvaló, hogy bármiféle hátrányos megkülönböztetés tilos.

### ▶ A lelkiismeret szabadsága

A személyiség kibontakozásának, önmegvalósításának fontos eleme a lelkiismeret szabadsága. Ezért általában tilos bármiféle kényszerítés vagy tiltás a vallásosság vagy ateizmus, párttagság vagy pártontkivüliség, az életmód és életvitel és más hasonló lelkiismereti kérdésekben. A lelkiismeret szabadsága magában foglalja a tudat szabadságát is, ez pedig a gondolat, a tudományos és művészeti meggyőződés, a vélemény nyilvánítás és a sajtó szabadságát, a tájékoztatáshoz és a bírálathoz való jogot stb.

### ►► A személyes szabadság joga

A személyek szabadsága tág kategória, magában foglalja a tartózkodási hely, a lakóhely, a foglalkozás és a munkahely szabad megválasztásának jogát az országból való távozás és az oda való visszatérés jogát stb. A személyes szabadság közérdekből, a törvény által elismert esetekben és módon (jogszerűen) korlátozható: például szabadságvesztés büntetés, kitiltás vagy kiutasítás, foglalkozástól való eltiltás útján, karantén, zárlat, kötelező egészségügyi vizsgálat, illetve védőoltás elrendelésével stb.

### ►► A testi épséghez és egészséghez való jog

Ezek a jogok részét alkotják az átfogó „élethez való jognak”, ami – bár a Polgári Törvénykönyv külön nem említi – emberi jog és alkotmányos alapjog is egyben, ennél fogva további részjogok forrása is (pl. egészségügyi ellátáshoz való jog, egészséges környezethez való jog stb.). E jog alapján tilos például a halálbüntetés, az emberi szervekkel és szövetekkel való kereskedelem, az emberen folytatott tudományos kísérletezés stb.

### ►► A becsülethez való jog

A becsület az ember „társadalmi hitelképessége”. Minden embernek joga van a társadalmi megbecsülésre, elismerésre. A becsületsértés számos, esetleg nagyon súlyos hátrányt okozhat, ezért tilos.

### ►► Az emberi méltósághoz való jog

Az emberi méltóság emberi mivoltunkat, a mindenkit megillető emberi rangot, emberkénti elismerést juttatja kifejezésre. Az emberi rang, az „emberség” kötelez: senki nem tanúsíthat senki mással szemben emberhez méltatlan (az emberi méltóságon aluli) magatartást. Így különösen tilos a kínzás, az embertelen, megalázó büntetés vagy bánásmód, az ugyanilyen hadviselés stb. A magyar Alkotmánybíróság gyakorlatában az emberi méltósághoz való jog a legátfogóbb személyiségi jog, minden más személyiségi jog ún. anyajoga, amiből bármely, akár a törvényekben nevesített, akár nem nevesített személyiségi jog levezethető (így pl. az élethez való jog és a halálbüntetés tilalma is).

### ►► A személyes adatok védelméhez való jog

Az információs önrendelkezési jog tartalma (Alkotmány 59. §-ában): e jog nem csupán azt jelenti, hogy az adatokat védeni kell a jogosulatlan megismerés, felhasználás, nyilvánosságra hozatal, megváltozás, megsemmisülés stb. ellen, hanem elsősorban azt, hogy mindenki maga dönthet arról, mi lesz a vele kapcsolatba hozható adatok, vagy az adatokból levonható, az érintettre vonatkoztatható következtetések (a személyes adatok) sorsa, megengedi-e azt, hogy azokat mások felvegyék, tárolják, továbbítsák (összességében: kezeljék).

E jog lényegi eleme tehát a *hozzájárulás*. A hozzájárulás általában bármilyen formában megadható, fontos azonban, hogy félreérthetetlen legyen, az adatalany tudja, mihez járul hozzá, végül szabadon, nem kényszer hatása alatt dönthesen (határozott, tájékozott és önkéntes hozzájárulás).

Az adatvédelmi törvény egy formai követelményt is előír: írásos hozzájárulás szükséges az ún. különleges adatok kezeléséhez. Ezek a törvény alapján a faji eredetre, a nemzeti, nemzetiségi és etnikai hovatartozásra, a politikai véleményre vagy pártállásra, a vallásos vagy más meggyőződésre, az egészségi állapotra, a kóros szenvedélyre, a szexuális életre, valamint a büntetett előéletre vonatkozó személyes adatok.

## A GYEREKHÁZAK DOKUMENTÁCIÓS RENDSZERÉRŐL

A Gyerekesély projekt (jelenleg a Szociálpolitikai és Munkaügyi Intézetben) a Biztos Kezdet program egységes dokumentációs rendszerének kidolgozásával is támogatja a programok összehangolt fejlődését. Az egységes, elektronikus alapú, on-line működő dokumentációs rendszer céljai többértékek:

- A Biztos Kezdet Gyerekházak munkatársai számára segíti a napi gyakorlati tevékenységhez szükséges adatok, információk tárolását. Felelegessé teszi a papíralapú dokumentáció egy részét, és lehetővé teszi az adatok automatikus összesítését, megkönnyíti a gyerekek állapotfelmérésének megvalósítását, rögzítését és értékelését.
- A dokumentációs rendszer kialakítása olyan, hogy az automatikusan generálja a projektbeszámolóhoz szükséges indikátorokat a mindennapok során rögzített adatok alapján. Ezzel jelentősen csökkenti a féléves szakmai beszámolók elkészítésével kapcsolatos munka mennyiségét.
- A dokumentációs rendszer csak bizonyos név nélküli adatokat továbbít a helyi programok szakmai-módszertani támogatásáért felelős Gyerekesély projekt felé. A Gyerekesély projekt a dokumentációs rendszer alapján áttekintéssel rendelkezik a helyi programok előrehaladásával kapcsolatban, és erről rendszeres visszajelzéseket készít a helyi programok számára. Egyben lehetővé válik a program fejlődéséről a közvélemény tájékoztatása.
- A dokumentációs rendszerbe kerülő adatok egy része a Biztos Kezdet Gyerekházak eredményességét vizsgáló hatásvizsgálathoz is információt szolgáltat. A program hatásának vizsgálata, az eredményes működés látatónvá tétele nélkülözhetetlen feltétele a program hosszú távú finanszírozásának, az eredményesség kimutatásának. A Biztos Kezdet program hatásai több év távlatában, a gyerekek öt éves korában, iskolakezdéskor lesznek mérhetőek. Ezért is fontos az adatok rendszeres szisztematikus gyűjtésének elkezdése már a program elejétől fogva. A dokumentációs rendszer révén gyűjtött adatok fontos visszajelzést jelentenek azzal kapcsolatban is, hogy melyek az eredményes működés meghatározó jellemzői. Ezek elemzése lehetőséget teremt a fejlesztések irányának meghatározására is.

A hatékony dokumentációs rendszer kialakításának feltétele az adatok kezelésének érzékeny és jogszerű szabályozása. Érzékeny kell legyen az, aki adatokat gyűjt és rögzít, mivel gyakran kiszolgáltatott helyzetben lévő személyektől kér személyes jellegű információt. Nem mindegy, hogy ez milyen formában történik, mennyire érthető a programban részt vevő szülők számára. A Gyerekház munkatársával szemben támasztott elvárás, hogy az adatok kezeléséről a szülőket időben, megfelelő módon tájékoztassák. A tájékoztatásnak ilyenformán hozzá kell járulnia ahhoz, hogy a szülők a program sikeres megvalósításában partnernek érezzék magukat.







## Függelék

### **FÜGGELÉK A KÖZÖSSÉG ÉS KÖZÖSSÉGI MUNKA C. FEJEZETHEZ**

A fejezet alapvetően kedvcsináló jellegű, a módszerek részlete-  
sebb leírása megtalálható a a közösségfejlesztés hazai honlap-  
ján: [www.kozossegfejlesztas.hu](http://www.kozossegfejlesztas.hu). Alább közzéteszünk egy szak-  
emberlistát azokról, akikhez megyei szinten fordulhatunk segít-  
ségért, tanácsért, vagy akik segítségével együttműködést kez-  
deményezhetünk helyi közösségi ügyekben.

Név	Intézmény	Szakterület	Elérhetőség (cím; telefon; e-mail)
<b>Közösségi kezdeményezéseket Támogató Szakmai Hálózat</b>	Szociális és Munkügyi Minisztérium, Közösségfejlesztők Egyesülete, Magyar Művelődési Intézet és Képzőművészeti Lektorátus	helyi kezdeményezések felkutatása, segítése: személyes konzultációkkal, műhelyfoglalkozásokkal, képzésekkel	www.kka.hu www.szmm.gov.hu
<b>Bazsó Gabriella</b>	Taliándörögdi Teleház	közösségfejlesztés, helyi fejlesztés és közösségi képzések szervezése, vezetése, ifjúsági munka	Taliándörögd, Kossuth u. 39. 06-70-334-6712; 06-87-437-400 telehaz@taliandorogd.hu; gabi@taliandorogd.hu
<b>Benedek Gabriella</b>	Közösségfejlesztők Egyesülete, Gyökerek és Szármak Civil Fejlesztés	közösségfejlesztés, szervezetfejlesztés, helyi fejlesztés és közösségi képzések szervezése, vezetése	Budapest, 1011 Corvin tér 8. gabriellabenedek@digitaldream.hu
<b>Bihariné Asbóth Emőke</b>	Megoldás Alapítvány	közösségfejlesztés, helyi fejlesztés és közösségi képzések szervezése, vezetése	Csurgó, 8840 Kossuth u. 1.
<b>Csobod Tíbor</b>	TIT Pannon Egyesület	közösségfejlesztés, helyi fejlesztés és közösségi képzések szervezése, vezetése, vidékfejlesztés	Győr, 9025 Temető u. 14. 06-30-488-6433 csobodt@vkszi.hu; csobodek@mail.kabelnet.hu
<b>Dér Miklósné (Zsuzsa)</b>		közösségfejlesztés, helyi fejlesztés és közösségi képzések szervezése, vezetése	Szekszárd, 7100 Alisca u. 1. 06-20-200-5329, 06-74-413-685 zsuzsader@freemail.hu
<b>Giczey Péter</b>	Életfa Segítő Szolgálat Egyesület	közösségfejlesztés, helyi fejlesztés és közösségi képzések szervezése, vezetése, érdekképviselet, lobb, settlement	Debrecen, 4028 Apafi u. 117. 05-20-945-2604 giczey@uni-deb.hu
<b>Kovács Edit</b>	Magyar Művelődési Intézet és KL. Közösségfejlesztők Egyesülete, Gyökerek és Szármak Civil Fejlesztés	közösségfejlesztés, társadalmi tervezés, helyi fejlesztés és közösségi képzések szervezése, vezetése	Budapest, 1011 Corvin tér 8. 06-30-359-1678 kedit@kka.hu
<b>Kovács György</b>		közösségfejlesztés, helyi fejlesztés és közösségi képzések szervezése, vezetése, civil együttműködések	Székesfehérvár, 8000 Tas u. 3. 06-20-580-9570 rigyu@index.hu
<b>Kresák Anna</b>	Közösségfejlesztők Békás Megyei Egyesülete	közösségfejlesztés, helyi fejlesztés és közösségi képzések szervezése, vezetése	Békéscsaba, 5600 Luther u.6. 06-20-3850468; 06-66-442-122 kresakanna@freemail.hu
<b>Mészáros Zsuzsanna</b>	Magyar Művelődési Intézet és KL. Közösségfejlesztők Egyesülete, Felső-Kiskunsági Községi Munkások Egyesülete	közösségfejlesztés, közösségi gazdaságfejlesztés, szociális szövetkezeti tanácsadás, helyi fejlesztés és közösségi képzések szervezése, vezetése, közművelődési feladatátvitel	Budapest, 1011 Corvin tér 8. Kunadacs, 6097 Kossuth Lajos u. 51. 05-30-627-2496 mezsu@freemail.hu

<b>Molnár Aranka</b>	Dialog a Közösségekért Egyesület	közösségfejlesztés, helyi fejlesztés és közösségi képzések szervezése, vezetése, kistérségi együttműködések	Miskolc, 3530 Malomszög út 2. 06-30-252-9121 ari@freemail.hu
<b>Monostori Éva</b>	ÉLETTÉR Közösség- és Település- fejlesztő Egyesület	közösségfejlesztés, helyi fejlesztés és közösségi képzések szervezése, vezetése, ifjúsági munka	Komárom, 2903 Újszállás-pusztá 11. 06-34-341-138, 06-20-468-1798 emonostori@freemail.hu
<b>Peták Péter</b>	Istenkúti Közösségekért Egyesület	közösségfejlesztés, társadalmi tervezés, közösségi értékpérviselet, helyi fejlesztés és közösségi képzések, helyi média szervezése, köznevelődési feladatátvitálalás	Pécs, 7635 Fábán Béla u. 9. 06-30-539-0432 petak@istenkut.hu
<b>Péterfi Ferenc</b>	Magyar Művelődési Intézet és KL. Közösségfejlesztők Egyesülete	közösségfejlesztés teljes körű elmélete és gyakorlata; társadalmi tervezés, helyi nyilvánosság szervezés és fejlesztés	Budapest, 1011 Corvin tér 8. 06-1-225-6011, 06-1-225-6013 peterfi@kkapcsolat.hu
<b>Pósfay Péter</b>	Közösségszolgálat Bt.	közösségfejlesztés, helyi fejlesztés és közösségi képzések szervezése, vezetése, szervezet-menedzsment és vezetés, társadalmi tervezés	Szombathely, 9700 Kistalud u. 25. 06-20-995-4977 posfay@gmail.com
<b>Rendek Sándor</b>	Kunhegyesi Teleház	közösségfejlesztés, helyi fejlesztés és közösségi képzések szervezése, vezetése, vidékfejlesztés	Kunhegyes, 5340 Szabadság tér 7. 06-20-383-6816; 06-59-530-189 k1773@koznet.hu
<b>Szederné Kummer Mária</b>	Zalai Falvakért Egyesület	közösségfejlesztés, helyi fejlesztés és közösségi képzések szervezése, vezetése, kistérségi együttműködés, hálózatszervezés	Zalaegerszeg, 8900 Kosztolányi út 10. 06-30-997-1681 zalafalu@axelero.hu
<b>Szilágyiné Alvarez Martinez Luz Ilia</b>	Felső - Kiskunsági Községi Munkások Egyesülete	közösségfejlesztés, helyi fejlesztés és közösségi képzések szervezése, vezetése, közösségi média	Kunadacs, 6097 Kossuth Lajos u. 51. 06-30-251-3733, luz@freemail.hu
<b>Szolnoki Ildikó</b>		közösségfejlesztés, helyi fejlesztés és közösségi képzések szervezése, vezetése, közösségi műhelyek	Salgótarján, 3100 Ybl Miklós út 15. 06-20-4328995, szolko@freemail.hu
<b>Varga Máté</b>	Civil Kollégium	közösségi képzések szervezése	6090 Kunszentmiklós-Kunbábony 06-1-201-5728, civkol@kkapcsolat.hu
<b>Varga Matild</b>	Közös Nevező Egyesület	közösségfejlesztés, helyi fejlesztés és közösségi képzések szervezése, vezetése, ifjúsági munka	Nyíregyháza, 4400 Víz u. 7/A. fsz.3. 06-30-211-2679, varga.matild@freemail.hu
<b>Vercseg Ilona, dr.</b>	Közösségfejlesztők Egyesülete	közösségfejlesztés teljes körű elmélete és gyakorlata	Budapest, 1011 Corvin tér 8. 06-1-201-5728 vercseg@kkapcsolat.hu
<b>Virág Olga</b>		közösségfejlesztés, helyi fejlesztés és közösségi képzések szervezése, vezetése	Szentes virag@szentes.hu
<b>Zádori Judit</b>	Börzsönyvidék Alapítvány	közösségfejlesztés, helyi fejlesztés és közösségi képzések szervezése, vezetése	Zebegény, 2627 Őz u. 1. 06-70-318-9411 judithz@freemail.hu; borzsonyvidek@freemail.hu

## FÜGGELÉK AZ „ÁLLAMPOLGÁRI JOGOK” C. FEJEZETHEZ

### AZ INFORMÁCIÓKHOZ (ADATOKHOZ) VALÓ HOZZÁFÉRÉST BIZTOSÍTANI HIVATOTT ALAPVETŐ JOGSZABÁLYOK

- Alkotmány 36. és 61.§: „A Magyar Köztársaságban mindenkinek joga van arra, hogy a közérdekű adatokat megismerje, illetőleg terjessze.
- 1992. évi LXIII. Törvény a személyes adatok védelméről és a közérdekű adatok nyilvánosságáról
- 1996. évi XXI. Törvény a területfejlesztésről és a területrendezésről: 25. §  
(1) A térségi területfejlesztési és területrendezési tervek nyilvánosak.  
(2) A tervezés folyamatáról és a tervek elfogadásáról tényközlő és általános ismertető híradást kell közzétenni az érintett térségi, szükség esetén országos tömegtájékoztatási eszközökben.
- Az 1997. évi LXXVIII. törvény az épített környezetről: 9. §: a szabályozási tervek nyilvánosságáról, véleményezéséről. Az Aarhusi (Århusi) Egyezmény célja: „A jelen és jövő generációkban élő minden egyén azon jogának védelme érdekében, hogy egészségének és jólétének megfelelő környezetben éljen, ezen Egyez-

ményben Részes valamennyi Fél garantálja a nyilvánosság számára a jogot az információk hozzáférhetőségéhez, a döntéshozatalban való részvételhez és az igazságszolgáltatás igénybevételéhez a környezetvédelmi ügyekben.” (Egyezmény 1. cikk)

- 2001. évi LXXXI. törvény a környezeti ügyekben az információhoz való hozzáférésről, a nyilvánosságnak a döntéshozatalban történő részvételéről és az igazságszolgáltatáshoz való jog biztosításáról szóló, Århusban, 1998. június 25-én elfogadott Egyezmény kihirdetéséről.

### A VÉLEMÉNYNYILVÁNÍTÁSHOZ KAPCSOLÓDÓ LEGFONTOSABB JOGSZABÁLYOK:

- Alkotmány 36. és 61.§: „A Magyar Köztársaságban mindenkinek joga van a szabad véleménynyilvánításra.
- Alkotmány 62. §: „A Magyar Köztársaság elismeri a békés gyülekezés jogát, és biztosítja annak szabad gyakorlását”, illetve 1989. évi III. gyülekezési törvény (pl. demonstrációk).
- 1987. évi XI. törvény 19. § szerint: „Az állampolgárok – közvetlenül, illetőleg képviseleti szerveik útján – közreműködnek az életviszonyaikat érintő jogszabályok előkészítésében és megalkotásában.”

## FÜGGELÉK A „A DISZKRIMINÁCIÓ KEZELÉSNEK GYAKORLATI JOGI ESZKÖZEI” C. FEJEZETHEZ

Intézmény neve	Elérhetőség (cím, telefon, honlap, e-mail)
Egyenlő Bánásmód Hatóság	Budapest 1024. Margit krt. 85. Postacím: Pf. 672. Budapest 1539.; Tel.: (+36 1) 336-7843; Fax: (+36 1) 336-7445 E-mail: ebh@egyenlobanasmod.hu; Honlap: www.egyenlobanasmod.hu
Állampolgári Jogok Országgyűlési Biztosa – Dr. Szabó Máté	Budapest, V. ker. Nádor utca 22. Postacím: 1387 Budapest Pf. 40.; Tel.: (+36 1) 475-7100; Fax: (+36 1) 269-1615 E-mail: panasaz@obh.hu; Honlap: www.obh.hu
Adatvédelmi Biztos – Dr. Jóri András	1051 Budapest, Nádor u. 22. Postacím: 1387 Budapest Pf. 40.; Tel.: (+36 1) 475-7186; Fax: (+36 1) 269-3541 E-mail: adatved@obh.hu, Honlap: abiweb.obh.hu/abi
Jövő Nemzedékek Országgyűlési Biztosa – Dr. Fülöp Sándor	Országgyűlési Biztos Hivatala 1051 Budapest, Nádor u. 22. Tel.: (+36 1) 475-7100; Fax: (+36 1) 269-1615
Nemzeti és Etnikai Kisebbségi Jogok Országgyűlési Biztosa – Dr. Kállai Ernő	1051 Budapest, Nádor u. 22. Tel.: (+36 1) 475-7100; Fax: (+36 1) 269-1615 E-mail: info@kisebbségiombudsman.hu; Honlap: www.kisebbségiombudsman.hu

## SZAKIRODALOM A BIZTOS KEZDET GYEREKHÁZAK KÖZÖSSÉGI MUNKÁJÁHOZ



Az elérhető szakemberek, szervezetek és intézmények teljes listája megtekinthető a Biztos Kezdet Program honlapján, ahol azokat folyamatosan frissítjük: [www.biztoskezdet.hu](http://www.biztoskezdet.hu)

## CSOPORTMUNKÁHOZ, CSOPORTVEZETÉSHEZ, A CSOORTBAN ZAJLÓ FOLYAMATOK JOBB MEGÉRTÉSÉHEZ

Antons, K.: *A csoportdinamika gyakorlata. Gyakorlatok és technikák.* Synalorg. Budapest 2006, 100–102. o.

Delaspre, P.: *Kommunikáció – fogyasztás vagy emancipáció?* L. „Parola”, 1992/1.

Gyarmathy É.: *Asszertivitás – önfogadás és mások elfogadása.*  
<http://www.lelekbenotthon.hu/modules.php?name=News&file=article&sid=55> (2008. 12. 01.)

Keményné, dr. Pálffy K.: *Bevezetés a pszichológiába.*  
<http://drimmun.com/mentalis-egeszseg/az-onismeret.html> (2008.12.03.)

Kagan, S.: *Kooperatív tanulás.* Önkonet Kft., Budapest 2001.

Limbos, E.: *Kulturális és szabadidős csoportok animálása.* NPI, Budapest 1985.

Nonverbális pszichoterápiák. *Mozgás-Gesztus-Improvizáció-Ritus-Játék-Művészet.* Animula-könyvek, Animula, MPT, Budapest 1991.

Padisák M.: *Játszunk együtt!* Minerva, Budapest 1974.

Rudas J.: *Delfi örökösei.* Gondolat, Budapest 1990.

Vidovszky G. (szerk.): *Neveljünk, önnneveljünk örömmel!* IMAGE Reklám, Propaganda és Nyomda Kft., Budapest 1993.

## A TELEPÜLÉSI KÖZÖSSÉGBEN VÉGZETT MUNKA TERVEZÉSÉHEZ, MEGVALÓSÍTÁSÁHOZ

Bodorkós B., Kajner P., Kovács E., Peták P., Péterfi F.: *RAJTunk múlik! Hogyan szervezkedjünk és képviseljük érdekeinket a lakóhelyünkön?* Közösségfejlesztők Egyesülete, Budapest 2006.

Borbélyné Nagy É.: *Párbeszéd Kör Kézikönyv. 1. Bevezetés a Párbeszéd Körökbe. A Párbeszéd körű anyagok elkészítése. 2. Útmutató a Párbeszéd Körök vezetői, szervezői és résztvevői számára.* A kiadvány a Study Circle Resource Center hozzájárulásával és anyagai alapján készült, Budapest 1996.

Gergely A.: *Intézmények építése a helyi közösségben.* (Parola füzetek), Közösségfejlesztők Egyesülete, Bp. 1991.

Giczey P. (szerk.): *Settlement mozgalom Magyarországon.* Életfa Segítő Szolgálat Egyesület, Debrecen 2007.

Kalas Gy.: *Adatvadászat. Terítéken az üvegseb.* Reflex, Győr 2004.

Kerekes Gy.: *Útmutató a településfejlesztési koncepció készítéséhez.* BM Településfejlesztési füzetek, Bp. 1984.

Lakatos K.: *A képessé tétel folyamata. Az érdekérvényesítés esélyeinek növelése a szociális és közösségi munkában.* Parola füzetek. Közösségfejlesztők Egyesülete, Bp. 2009.

Perlman, R.-Gurin, A.: *Közösségszervezés és társadalmi tervezés.* Köfe, Budapest 1993.

Rothman, J.: *A közösségi beavatkozás megközelítései.* Köfe, Budapest 2001.

Schiffer R.: *Settlement. Az újpesti Főiskolai Szociális Telep. L. Mozaikok a szociális gondoskodás hazai történetéből (II.)* A Szociális Munka Alapítvány kiadványa, 17. kötet, Budapest 1977, 31–75. o.

Szelényi I. (szerk.): *Városshiziológia.* Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest 1973.

Varga A. T. – Vercseg I.: *Közösségfejlesztés.* Közösségfejlesztők Egyesülete, Budapest 2001.

Vercseg I.: *Szomszédság.* Közösségfejlesztők Egyesülete, Parola füzetek, Budapest 1993.

Vercseg I.: *Közösségfejlesztő leckék kezdőknek és haladóknak.* Közösségfejlesztők Egyesülete, Budapest 2004.

## PROJEKTMENEDZSMENTHEZ, A DISZEMINÁCIÓ ÉS A FENNTARTHATÓSÁG TÉMAKÖRÉHEZ

Garies, R.: *Projekt? Örömmel!*

Konett Team, HVG Könyvek, Budapest 2007.

Görög M.: *Általános projektmenedzsment.*

Aula, Budapest 2001.

KOMPASZ. *Kézikönyv a fiatalok emberi jogi képzéséhez című kötet 4. fejezetéből.*

Forrás: <http://kompassz.balzac.zpok.hu/kompassz> (2008.12.01.)

Lock, D.: *Projektmenedzsment.*

Panem, Budapest 1998.

Lockyer, G.: *Projektmenedzsment és hálós tervezési technikák.*

Kossuth, Budapest 2000.

Papp O.: *Projektmenedzsment.*

BME MTI jegyzet, Budapest 2001.

Szabó M. D.: *A személyes adatok védelméhez való jog.*

<http://gportal.hu/gindex.php?pg=5395> (2009. február 26.)

Verzuh. E.: *Projektmenedzsment.*

HVG Könyvek, Budapest 2006.

## AZ ELŐÍTÉLETRŐL

Allport, G.: *Az előítélet.*

Gondolat, Budapest 1977.

Aronson, E.: *Társas lény.*

Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest 1980

Csepeli Gy.: *Szociálpszichológia.*

Osiris, Budapest 1997.

Csepeli Gy.-Fábián Z.-Sik E.:

*Xenofóbia és a cigányságról alkotott vélemények.*

L. Kolosi T.-Tóth I. Gy.-Vukovich Gy. (szerk.):

Társadalmi Riport 1998. TÁRKI, Budapest 1998.

Giddens, A.: *Szociológia.*

Osiris, Budapest 1995.

Fábián Z.-Sik E.: *Előítéletesség és tekintélyelvűség.*

L. Andorka R. – Kolosi T. – Vukovich Gy. (szerk.): Társadalmi

Riport 1996. TÁRKI–Századvég, Budapest 1996.

*Fenntartói kötelezettségek: egyenlő bánásmód a közoktatásban.*

Képzési kézikönyv. Sulinova Kht., a Hefop 2.2.1.K program keretében, Budapest 2006.

Fuchs, S.-Case, C. E.: *Az előítélet mint életforma.*

L. L. Lengyel Zs. (szerk.): Szociálpszichológia.

Szöveggyűjtemény. Osiris, Budapest 1997.

Kertesi G.: *Cigányok a munkaerőpiacon.*

Közgazdasági Szemle, XLI. évf. 11. sz., 1994.

McGuire, W. J.: *Makacs nézetek és a meggyőzés dinamikája.*

Osiris, Budapest 2001.

Ranschburg J.: *Az előítéletes személyiség.*

L. INFO-Társadalomtudomány, 25. sz. MTA

Könyvtára és MTA VITA Alapítvány, 1993.

Rózsavölgyi A.: *Beszélgetések. A „Bevezetés a magyarországi cigányság kultúrájába” című CD-ROM könyvmelléklete.*

Soros Alapítvány, Műszaki Könyvkiadó, Calibra Kiadó 1997.

Smith, E. R. – Mackie, D. M.: *Szociálpszichológia.*

Osiris, Budapest 2001. (L. elsősorban a 7. Attitűdök és attitűdváltozás c. fejezet)

## HASZNOS LINKEK

[www.unicef.hu](http://www.unicef.hu)

[www.unicef.org](http://www.unicef.org)

Egyenlő Bánásmód Hatóság

[www.egyenlobanasmod.hu](http://www.egyenlobanasmod.hu)

Emberi Jogi Nevelési Portál

<http://kompassz.balzac.zpok.hu>

<http://www.penzugysziget.hu/jog/allampolgari-jogok-kotelezettssegek.html>

[http://www.enc.hu/1enciklopedia/mindennapi/allampolg\\_jog.htm](http://www.enc.hu/1enciklopedia/mindennapi/allampolg_jog.htm) (2009.01.18.)









Kiadja a Szociálpolitikai és Munkaügyi Intézet, Budapest 2009  
1134 Budapest, Tüzér u. 33–35.  
[www.szmi.hu](http://www.szmi.hu)

Felelős kiadó: dr. Simonyi Ágnes főigazgató

Arculat, tördelés, nyomás: Factory Creative Studio Kft.  
Cím: 6723 Szeged, József Attila sugárút 55.  
Felelős vezető: Fábíán Zsolt

ISBN 978-963-7366-20-8  
ISBN 978-963-7366-23-9

