

## Tartalom:

Bevezetés  
Rövid hírek, információk  
Cikkek a Délkeleti Régió Hírleveléből  
A szociális munka és a „laikus” segítség  
Kriziskezelés - krízisintervenció  
Stábépítő szupervízió Berekfürdőn  
A drogfogyasztás felismerése  
Tanulmányok  
Civil marketing  
A nonprofit szervezetek tervezési sajátosságai  
Könyvajánlat  
Idézetek

## Bevezetés

Az ötödik évfolyam 5. számát, egyébként pedig a 35. megjelent lapunkat tartja kezében az Olvasó.

Nemcsak a telefonos ügyelőinknek szerkesztjük az *Infót*, hanem a "külső" érdeklődőkre is számítunk. Leginkább azokkal a cikkekkel, tanulmányokkal jelenünk meg ezeken a hasábozon, amelyek vagy bemutatják a munkánkat, vagy a szakterületünkön is hasznosítható ismereteket tartalmaznak.

A telefonos segítői munkát, sikereinket és nehézségeinket csak szűkebb szakmai körökben ismerik, pedig ez a „mozgalom” talán az egyik legrégebbi önkéntes, karitatív szolgáltatás hazánkban. Szeretnénk, ha módunkban állna egy kicsit többet megmutatni a munkánkból. Ezt a célt szolgálná a kiadványunk is, s a benne szereplő cikkek és tanulmányok.

Kellemes ünnepeket és boldog újévet kívánunk minden kedves olvasónknak!

Debrecen, 2003. december 23.

Rénes László (szerkesztő)

No. 35  
No. 35.

## Rövid hírek, információk

- A Magyar Ökumenikus Szeretetszolgálat szenvedélybetegekkel foglalkozó intézménye (De-Centrum, Víztorony u. 9-11.) bekapcsolódott a minisztériumi támogatásból működtetett országos **túcsere program**ba. Érdeklődni az 536-637-es telefonszámon lehet; a túcsereket - hétfőtől péntekig - délután 4 és 6 óra között hajtják végre a fenti intézményükben.
- December elején adták át a **Kenézy kórház pszichiátriai osztályának** új részlegét, a **nappali kórházat**. Olyan embereknek nyílik itt lehetőség kreatív munkára, akik e nélkül valószínűleg csak tétlenül töltenék az idejüket. Az életminőséget nagy mértékben javító kreatív munka fő célja, hogy a betegek a rehabilitáció során fekvőbetegekből részben vagy egészben munkaképesé, a társadalomba beilleszkedni tudókká váljanak. Komplex rehabilitációs terápiát végeznek, amelyben többféle kreatív munkára van lehetőség: pl. szőnyegszövésre, fazekasságra, kosárfonásra. A betegek reggeltől délután három óráig kórházi ellátást kapnak – benne reggelivel és ebéddel -, és megkapják a nappali gyógyszeradagjukat is. A pszichiátriai osztály részlegeként működő nappali kórház vezetője Szatmári Éva adjunktus.
- Az **Aranymorzsa Egyesület** és az **Ákom-Bákom bábcsoport** 2001-ben azzal az elhatározással kezdték el munkájukat, hogy segíteni kívánják a régióban élő gyermekeket az egészséges életszemlélet kialakításában, ill. képességeik fejlesztésében is aktívan szeretnének részt venni. Feladatuknak tekintik a kulturális és szociális különbségekből fakadó másság elfogadtatását, felébreszteni a fiatalok felelősségérzetét a környezetükben élő hátrányos helyzetű társaik iránt. Az egyesület gyermekeknek, tizenéveseknek prevenciós előadásokat, vetélkedőket, koncerteket, bábelőadásokat, zenés műsorokat és egyéb játékos programokat tartanak; szívesen vállalják óvodák, iskolák, de családi események lebonyolítását is, Debrecenben és vidéken. Tevékenységi körükben szerepel még játékgyűjtő akció is. Címük: 4028 Debrecen, Martinovics u. 6. E-mail: [info@aranymorzsa.hu](mailto:info@aranymorzsa.hu) Internet: [www.aranymorzsa.hu](http://www.aranymorzsa.hu) Tel.: 52/534-814, 30/3707-237.
- **Pont-írás nyomtatása Debrecenben is**  
A Média az Emberekért Alapítvány pályázati nyerménye segítségével indította el Észak-Kelet Magyarországon elsőként azt a szolgáltatását, melyel látássérültek számára biztosít pont-írású (ún. Braille-írás) nyomtatási lehetőséget. A Braille-írás egy hat pontból álló, kiemelkedő "pöttyök" kombinációjából összeállított írásrendszer, melyet a vakemberek ujjukkal olvasnak. Az alapítvány nyomtatója számítógéphez köthető, így bármilyen, számítógépes formában meglévő anyagot ki lehet nyomtatni Braille-írásba. Az országban eddig csak Budapesten lehetett ilyen nyomtatást kérni, a vidékiek számára a postai út igen lassú folyamatá tette ezt. Mostantól a Média az Emberekért Alapítvány a Kelet-magyarországi régióban is szolgáltatja a Braille-nyomtatás lehetőségét (ingyen) a látássérültek számára. Az alapítvány a nyomtatót a Fogyatékosok-esélye Közalapítvány támogatásával, valamint a Dr. Kettessy Aladár Általános Iskola (gyengénlátók iskolája) közreműködésével üzemelteti.  
Érdeklődni lehet: 4017 Debrecen Pf.36. Tel.: 52-319-159, 70-389-4920; E-mail: [info@meaea.hu](mailto:info@meaea.hu)

(Forrás: Közösségi Adattár Hírlevele)

**Cikkek a Délkeleti Régió Hírlevélből**

**Dandé Mária**

***A SZOCIÁLIS MUNKA ÉS A „LAIKUS” SEGÍTÉS***  
***(A szociális munka és az SOS Telefonos Lelkisegély Szolgálat lehetséges***  
***kapcsolati modellje)***

**Kivonat**

„A lelki egészség a testi, szociális és szellemi tényezők függvénye. A személyiség „egész-sége” az őt körülvevő társas támogató rendszerek tartalékainak feltárásával, a természetes lakóhelyi közösség szupportív segítő hálójának védelmében megőrizhető és az egyén deviálódása elkerülhető.” (Bagdy, 1999.)

A lelki elsősegély telefonszolgálatok tevékenységük által egyfajta „kapuőr”- szerepet töltenek be. Anonimitást biztosítva nagyfokú probléma érzékenységgel, nyitottsággal, könnyű elérhetőséggel és általános mentálhigiénés attitűddel, képesek a problémákat már akkor fogadni, amikor azok még nem rögződtek, mielőtt a kliens rátérne a deviáns karrier felé való sodródás útjára.

A lelki segély szolgálatok sajátos elhelyezkedésük által képesek „monitorozni”, hogy milyen problémákra keresik a választ a telefonon segítséget kérők, hol sérültek vagy hiányoznak a személyes támogató rendszerek, illetve közvetetten rámutathatnak arra is, hogy a szakmai segítő rendszerek erejét hol lenne célszerű növelni.

Azok a problémák, melyek névtelenül és „önként” megjelennek a telefonszolgálatnál, valamiféle utat keresnek a személyes segítségnyújtás területein is. A szolgálat vonalán megjelenő problémák, azok gyakorisága értékelhető egyfajta „szükséglet térképként” is, mely jelzés az ellátórendszerek irányába. Szükségletkommunikáció a telefonszolgálatok szűrőjén keresztül.

Az SOS telefonos lelki segély szolgálat, olyan alacsony küszöbű, nagy hozzáférhetőségű mentálhigiénés szolgáltatás, amely bárki számára ingyenesen elérhető. A lelki elsősegély telefonszolgálatok elsődleges feladatai: az öngyilkosság-megelőzés, krízisintervenció, mentálhigiénés prevenció egy sajátos eszköz, a telefon segítségével.

„Szerkezet-szociológiai értelemben a szolgálat meghatározott cél- és feladatorientációval rendelkező szakmai csoport, melyben a tagok részvétele önkéntes.” (Balikó, 1990.)

A legtöbb ember többnyire megbirkózik az élet kihívásaival. A segítséget kérő, legelsőként természetes támogató környezetéhez fordul, jelzéseket ad arról, hogy bajban van. Vannak olyan alkalmak, amikor ezek a természetes támaszok összeomlanak, hiányosak, s így nem képesek fogadni a segítséget váró jelzéseit. Ilyenkor kell eljutnia az egyénnek arra a pontra, amikor szakmai segítséget kér.

A telefonos lelki segély szolgálatok e két pont között őrködnek. A természetes segítő háló és a szakmai támogató rendszer között.

Az ellátórendszerekhez való forduláshoz tünet kell, (betegszerepet vagy kliensszerepet kell felvállalni) amely bizonyos fokú stigmatizáció nélkül szinte elképzelhetetlen. Az ettől való félelemben a konkrét segítségkérés ideje elhúzódhat, a problémák rögzülését, felhalmozódását vonhatja maga után.

„Ha a bajban lévő ember nyugodtan, időkényszer nélkül megbeszélheti problémáit valakivel, akit erre kompetensnek tart, a mérlegelés során rendszerint maga fedezi fel, hogy milyen lépésre van szüksége, s a továbbjutáshoz mozgósítani tudja erőforrásait.” (Buza, 1990.)

Ezen a ponton van igen nagy jelentősége a telefon szolgálatoknak.

Ha a problémák már a megjelenésük stádiumában felszínre kerülhetnek, jó esély van arra, hogy a megoldásra váró konfliktus, zavar nem mélyül el, illetve „támogatással”, még időben eljut a kliens a neki megfelelő segítő helyekre.

A vizsgált adatokból kitűnik, hogy az ökörendszer zavaraiából adódó problémákat a telefonszolgálat érzékenyen képes fogadni. A hívásadatok elemzése alátámasztja azt, hogy a szolgálat kínálta segítséget leggyakrabban akkor veszik igénybe, amikor a közvetlen környezet támogató kapacitása sérült, vagy hiányos és a segítséget váró az aktuális problémájára megfelelő eszközök híján, vagy érzelmi túltelítettség miatt nem talál megoldást. *A szolgálat könnyű elérhetősége, feloldja a segítségkérés időbeli korlátait* (éjszaka, ünnepnapokon, hétvégén vagy non-stop, is elérhetőek a szolgálatok), ezzel *lerövidíti azt a „várakozási” időt*, ami alatt a konfliktusok már elmélyülhetnek, nehezebben lesznek kezelhetőek.

Fontos szerepet játszik a telefonszolgálat abban, hogy az „üres időkben”, amikor más forrás nem érhető el, *átsegíti* a telefonálót. A segítő találkozásokban közvetített kommunikációs minta, mintegy „megtaníthat” az érzelmekről beszélni, *„probléma meghatározási folyamat” elindítója* lehet, katalizálhatja azt. Az anonimitás nyújtotta bizalmi légkörben, a telefonos segítőnek *lehetősége nyílik a szaksegítség elfogadására való „szocializálásra”*, többek között a szociális munka intézményei és szolgáltatásai felé.

„A lelki kultúra terjesztésének feladatát elsősorban a különböző hivatásos és laikus mentálhigiénés szolgálatok láthatják el. A segítő szolgálatok a különböző emberi problémákkal való foglalkozás közben az őszinte, nyílt és megértő emberi kapcsolatok mintáit is nyújtják.” (Greza, 1999.)

A telefonszolgálat nyújtotta önkéntes segítség példája alátámasztja azt, hogy a segítő szakmák területeire is átültethető, *önkéntesek bevonása, laikus képzettség* beindítása. Karitatív jellegű önkéntes csoportosulások tevékenységei, feltételezhetően azonos előnyökkel járnak, mint azt a telefonszolgálat esetében láttuk. Az *alacsony küszöbű segítő formák nagy előnye*, hogy *közel vannak a problémák* megjelenésének *forrásaiboz*, így azok, a *korai felismerés* által időben, hamarabb felszínre kerülhetnek. Megfelelő önismerettel, jó kommunikációs készséggel, empátiás attitűddel, probléma érzékenységgel laikus önkéntesek, tevékenységük közben, olyan *kommunikációs mintát közvetíthetnek*, amely kedvezően befolyásolja a probléma felismerésének, kifejezésének mozzanatait. A problémás helyzetek felismerésével, az igények problémaközeli ismeretével, ezek közvetítésével, kezdeményező szerepek felvállalásával, a szociális problémák prevenciójának hatékony megvalósulását segítheti elő laikusok együttműködése a szociális munka szakembereivel.

A szociális munka céljai Pincus és Minaham (1973:9) és Pierce (1989) definíciója alapján (id.: Woods 1992)		I.F.O.T.E.S. 1973. április 30-ai Genfi egyetemes gyűlésén deklarált célok
1. Az egyén problémamegoldó és kezelő képességeinek erősítése.		1. A lelki elsősegély telefonszolgálat lehetőséget ad minden embernek, hogy szükségben, kétségbeesésben vagy öngyilkossági veszélyben azonnal kapcsolatot találjon egy másik emberrel, aki kész őt meghallgatni és alkalmas arra, hogy - a hozzáforduló szabadságát tiszteletben tartva – vele problémáin átsegítő párbeszédet folytasson.
2. Az egyén és az őt forrásokkal és lehetőségekkel ellátó rendszerek közötti összeköttetés erősítése és biztosítása.		2. Ez a segítőkézség nem korlátozódik az első találkozásra, ki kell terjedjen a krízishelyzet egész tartamára, addig, míg csak a segélykérőnek a meghallgatásra és a kísérő támogatásra szüksége van.
3. Az egyént forrásokkal, szolgáltatásokkal és lehetőségekkel ellátó rendszerek hatékony és emberközpontú működésének biztosítása.		3. Amennyiben a segélykérő más, problémájában kompetens személlyel kíván kapcsolatba lépni, a szolgálat ezt elősegítheti és közvetítheti.
4. Pozitív hozzájárulás az állandóan változó szociálpolitikához.		4. Minden segítség, amit a szolgálat nyújt, arra kell, hogy irányuljon, hogy a segélykérők megszerezzék azt az erőt és képességet, amivel életnehezégeiken, kríziseiken túljuthatnak.

A humán ökoszisztéma szintjei	Jó működés esetén	Nem jól működés esetén a telefonszolgálatnál hogyan jelenik meg? (az IFOTES problémaköreinek alapján)
<b>I. Fizikai</b>	Kielégített fizikai szükségletek (étel, hajlék, biztonság), a test jól működik, a betegség kezelhető.	Szomatikus, anyagi
<b>II. Intrapersonális</b>	Hangulat, és érzelmek pozitívak, önértékelés jó. Negatív érzések lehetségesek, de nem dominánsak.	Magányosság, identitás probléma, lelki egészség problémái, krízisállapotok, Cry for help
<b>III. Interperszonális</b>	A kapcsolatok vegyesek, de általában pozitívak. Küzdelem van, de kezelhető. A szexuális igények kielégítettek.	Társas kapcsolati, életvezetési, partnerkapcsolati, házassági, szexuális problémák
<b>IV. Család</b>	A család és/vagy más kiscsoportok melegséget, a hozzátartozás érzését nyújtják, a problémák idején pedig támaszt.	Családi probléma, magányosság, krízisállapotok
<b>V. Helyi Közösségek</b>	A helyi környezet intézményei és szervezetei alapvető társadalmi szükségleteket elégítenek ki, (pl.: munka, oktatás, lakás, eü. ellátás)	Munkahelyi, anyagi, szenvedélybetegségek, lelki egészség problémái
<b>VI. Kulturális</b>	Az egyén egy (valláson, hagyományokon alapuló) kultúra, vagy szubkultúra részének érzi magát, amely viselkedésmintát nyújt, különösen a döntéshozatalok időszakában.	Ideológiai, magány-izoláció,
<b>VII. Állam, nemzet</b>	Az adott ország törvényei és szociálpolitikája általános biztonság-és igazságérzetet nyújtanak. Az élet-és vagyonvédelem megoldott.	Anyagi, ideológiai problémák

*Forrás: Ronald Wood: A szociális munkások tevékenységeinek egy lehetséges rendszerezése (1992.) In.: Hegyesi G.-Talyigás K.: (szerk.) A szociális munka elmélete és gyakorlata*

**Irodalomjegyzék:**

Bagdy Emőke dr. szerk. (1999): Mentálhigiéné - elmélet, gyakorlat, képzés, kutatás; Animula, Bp.

Balikó Márta (1990): Tele/pszicho/fon – Öngyilkosság-megelőzés lehetőségei telefonon át, Animula, Bp.

Buda Béla (1976): Pszichés hatás és pszichoterápia telefonon át I-II. IN: Magyar Pszichológiai Szemle, 1976/I-II. szám

Buza Domonkosné – Buza Domonkos (1990): A Lelki Elsősegély Telefonszolgálat és a mentálhigiéné prevenció; IN: buLETin, 1. szám; a Magyar Telefonszolgálatok Munkaszövetségének tájékoztatója

Greza Ferenc (1999): Nemzeti mentálhigiéné stratégia és program IN: Mentálhigiéné és Pszichoszomatika, 1999/I-II. szám

Hegyesi Gábor - Talyigás Katalin szerk. (1993): A szociális munka elmélete és gyakorlata; Medicina, Bp.

Kézdi Balázs (1976): A telefon: eszköz és módszer; IN: Magyar Pszichológiai Szemle, 1976/VI. szám

Kézdi Balázs (1995): Negatív kód; Pannónia Könyvek, Pécs

Vannesse, Alfred (1993): Hallgatástól a meghallgatásig. Magyar Lelki Elsősegély Telefonszolgálatok Szövetsége, Bp.



**G e r z s é n y i n é P á l I l o n a**

**K R Í Z I S K E Z E L É S –  
K R Í Z I S I N T E R V E N C I Ó  
A S Z O C I Á L I S M U N K Á B A N**

**- k r í z i s k o m m u n i k á c i ó a „ t e l e f o n o s s á g ”  
t ü k r é b e n -  
( K i v o n a t , 1 9 9 9 . )**

A szociális munkásnak fel kel készülnie arra, hogy munkája során számos olyan helyzettel találkozik, amikor krízisellátási feladatokat is meg kell oldania. Időnként nehezen elkülöníthető, hogy kliensünk „csupán” kritikus élethelyzetben van-e, és az azzal járó lelki terhek nyomasztják, vagy ez már a pszichológiai egyensúlyvesztés, a krízis állapota. Hol a határ? Hol végződik az egyik és kezdődik a másik? Tudunk-e, és lehet-e éles határokat húzni? Számolnunk kell azzal, hogy egy megoldhatatlannak látszó probléma gyakran érzelmi válságot is okoz, és a krízisszerű, vagy akár krízisben levő kliensünkkel is - ha nem igényel sürgősségi ellátást - tovább kell folytatnunk a megkezdett munkát.

Az „elég jó” szociális munkás tud krízisoldóan, támogatóan viselkedni, kommunikálni. Ez az „elég jó” azonban sok mindent feltételez. Az első és legfontosabb mozzanata a krízisintervenciónak, hogy észre vegyük a válságban levő, segítséget kérő kommunikációs jelzéseit. Csak ez valószínűsíti az adekvát válaszadást, azt, hogy az adott helyzetben kongruensek lehessünk. Mindezek a veszélyt jelző üzenetek elsősorban a kommunikációs csatornákon közvetítődnek felénk, ha képesek vagyunk vételükre.

Nyilvánvaló azonban, hogy aki nem kerül emberi közelségbe a másik emberrel, az nem tud neki segíteni. Ebbe a közelségbe azonban belépő van: egy olyan viszonyulás, készség, képesség, attitűd, amely része kell, legyen segítő identitásunknak. Ez az identitás a bensőnkben van, és a kommunikációval közvetíthetjük. Tehát a kommunikációnak meghatározó szerepe van abban, hogy létre jön-e közöttünk érzelmi kapcsolat. A többcsatornás jellegből adódóan minden csatornának ugyanazt az üzenetet kell közvetítenie, mert csak ekkor lehetünk hitelesek.

Azonban mégis kiemelhető a verbalizáció szerepe, melyet, mint legfőbb munkaeszközt alkalmazunk munkánk során, ezen belül is a segítő beszélgetéseinkben. A verbalizáció a segítő azon törekvése, amely során a kapott üzeneteket, információkat dekódolja, megérti, rendszerezi, majd megfelelő nyelvi formába öntve a kliense számára is hasznosítható formában visszajelenti.

Tulajdonképpen krízisintervenciót is végeznek a szociális munkások akkor, amikor segítenek kliensüknek egy olyan probléma leküzdésében, amely számukra megoldhatatlannak tűnik. Hiszen ha a probléma megoldódik, nem alakul ki krízis, illetve ha az egyén krízisben van, a probléma megoldásától várhatóan a probléma is megszűnik. Ez egy olyan elsődleges megelőzési forma, amelyre más szakmákban - főleg az egészségügyben - ritkán van lehetőség. A megelőzés, beavatkozás sokrétű lehetőségeit rejti még magában a szociális munka. Ezek kidolgozása és megvalósítása a jövőben realizálódhat.

1982-1990-ig a gyulai kórház pszichiátriáján dolgoztam, ahová gyakran kerültek be, mint megyei intézménybe – más ellátórendszer nem lévén - öngyilkossági kísérleten átesett „betegek”. Ellátásuk szinte kizárólag az őrzésre korlátozódott, gyógyszerekkel kiegészítve. A kezelés sikerét az jelentette, ha a beteg aláírta az öngyilkossági szándékáról lemondó nyilatkozatot: meggyógyult, tehát hazamehet.

Annak, hogy ez így működött, nem csak az orvos, illetve nővér túlterheltség volt az oka\*, hanem az is, hogy a fenti, gyógyításra centráló team nem tudott mit kezdeni azzal a helyzettel, ami a krízisben levő emberrel, a vele való beszéddel, illetve kommunikációval kapcsolatos. Ez a tapasztalat volt az első, amely az ebben való hiányosságaimra hívta fel a figyelmemet. Először önképző módon, a szakirodalomból próbáltam erre vonatkozóan tudásomat gyarapítani, majd 1989-től, mint aktív ügyelő vettem részt a békéscsabai lelkeségély szolgálat munkájában.

---

\* Ebben az időszakban egy pszichológus jutott kb. 350 betegre, neki kellett volna a lelki támogatást biztosítania, ami lehetetlen. Ismereteim szerint a helyzet azóta sem sokat változott, viszont szerencsére a pszichiátria a kórházi szociális munkások fő működési területévé vált.



Az öngyilkosság-megelőzési tevékenység fontossága vitathatatlan tény a mai magyar társadalomban is. Habár, az hogy 1989 óta az öngyilkosságok számaránya mintegy 30%-kal csökkent, a változás megindulásáról tanúskodik. A javulás okait még nem ismerjük, valószínű a szerepe azonban annak, hogy a rendszerváltás következtében perspektívák nyíltak az egyéni életutakban, illetve, hogy az elmúlt két évtizedben létrejöttek és folyamatosan létrejönnek a megelőzést szolgáló intézmények, szervezetek.

A szociális munka, mint emberekről való gondoskodó hivatás, humanisztikus értékeket képvisel. A társadalmi bajokról és ellátottságról, az egymással kölcsönhatásban lévő ember és társadalom tanulmányozásáról, a társadalmi és emberi problémákba való beavatkozás lehetőségeiről szerzett tudást birtokolják.

Vajon elegendő alap ez ahhoz, hogy küldetésük része legyen a krízis-intervencióban és posztintervencióban való szerepvállalás is? Azt gondolom, és dolgozatomban is azt szeretném igazolni, hogy igen. Hiszen krízisben levő kliensünk kísérése során a szociális munkásoknak az élet teljességével kell szembenézniük, s így szükségszerűen alkalmazniuk kell a pszichológia, szociálpolitika, szociológia, jog stb. szakmák ismeretanyagát. „Ma sincs olyan módszer, amely egyértelműen és önmagában hatékonyan lenne mondható a megelőzés szempontjából. Valószínű, hogy a beavatkozások, megelőző tevékenységek fajtáinak, számának, kiterjedésének és működési intenzitásának van olyan 'kritikus tömege', melynek nyomán értékelhető hatások jönnek létre.” (Buda, 1976.)

A szociális munkások egyre növekvő száma gyarapítja ezt a „tömeget”, és remélhetőleg ez a jövőben a befejezett öngyilkosságok statisztikai mutatóinak további javulásában is le fog képződni.

*„Ma nincs olyan módszer, amely egyértelműen és önmagában hatékonyan lenne mondható a megelőzés szempontjából.”* (Buda, 1976.)

A fenti idézet gondolatmenetét folytatva tehát mi segítő foglalkozásúak nem ruházhatjuk át a felelősséget, a tennivalókat semmilyen konkrét szervnek, intézménynek. A felelősség közös, csak a komplex megközelítéstől, a folyamatos munkától lehet eredményt várni.

Abban, hogy a magyar öngyilkossági mutatók továbbra is csökkenő tendenciát mutassanak, a szociális munkások egyre növekvő táborának a jövőben aktív szerepe kell, legyen.

Az öngyilkossággal kapcsolatos társadalmi attitűd változtatás a megelőzés fontos tényezője. Kulturális örökségeink azok a téves előítéletek, amelyek a prevenció gátjaivá váltak. Ezek megváltoztatása csak hosszú idő elteltével lehetséges. Kényelmes, de veszélyes beállítódások ezek társadalmunkban. Felmentést adhatnak mindenkinek –hozzátartozónak, barátoknak, segítőnek - akinek gyakran okkal büntudatot kellene éreznie valaki öngyilkossága miatt.

Az öngyilkosság ténye mindenkit megrettent, érzelmi reakciókat vált ki. Ezek kínzóak, kellemetlenek, s csak a sorsszerűség, kiszámíthatatlanság, megakadályozhatatlanság gondolata adhat megnyugvást.

A túlélők (öngyilkossági kísérleten átesettek) továbbélését szintén megnehezítik az előítéletek. Súlyosbítja helyzetüket az elutasítás, a meg nem értés. Viselhetik az öngyilkosság "bélyegét", melyet beépítenek önértékelésükbe, mint további negatív tényezőt.

A szociális munkás tevékenységi területein gyakran találkozunk bajban levő emberekkel, akik problémájuk megoldásában várnak tőle segítséget. Kritikus élethelyzetbe kerültek, melynek hordozzák lelki terheit is. Átmenetileg létrejöhet egy olyan állapot, melyben a belső egyensúly felbomlik, feszültségek keletkeznek és nincs lehetőség az egyensúly gyors helyreállítására, mert az egyén (vagy család) nem rendelkezik a megfelelő problémamegoldási móddal, és rendszerint már a probléma észlelése sem megfelelő. A krízisállapot kialakulásában szinte mindig szerepet játszik a támogató szociális hálózat hiánya, így nincs kitől segítséget kérnie. A szociális munkásnak e hálózat megkeresésében, aktiválásában lehet kiemelkedő szerepe, hiszen erre kiképzett kompetens szakember. A cél, hogy mozgósítsa azt a közeget, mely támogatást nyújthat a bajba jutott egyénnek vagy családnak.

A beavatkozás másik iránya az öngyilkossági kísérleten átesettek utógondozása lehet. A kísérletet elkövetők hazakerülésük után szinte teljesen egyedül maradnak. A kórházban eljutnak egy minimális szintre, amely elég az élet folytatásához. Azonban előttük áll még az a feladat, hogy tettük érzelmi következményeit (is) átéljék. A "menjek vagy maradjak?" kérdése az esetek többségében nem válaszolódott meg a testi gyógyulással. Újra és újra felvetődik, ismételten döntés elé állítva a személyt. Tudjuk, hogy a legtöbb öngyilkosság az első kísérlet utáni három hónapon belül történik, amikor ismét van annyi energiája, hogy önmegsemmisítő terveit kivitelezze.

Tehát ebben az időszakban nagyobb odafigyelésre, törődésre, segítségre lenne szüksége. Ma viszont még nem működik olyan rendszer, melynek módszere lenne valamely segítő foglalkozású team (pl. családgondozók) értesítése, bevonása az "utógondozásba".

Azért is fontos lenne ilyen esetekben a komplex családgondozás, mert feltehetően a családtagok is nehéz helyzetben vannak. A szociális munkás megpróbálná oldani a bűntudatot, haragot, segítené megnyitni ezeket a szelepeket, hogy az érintettek közelebb kerüljenek, és utat találjanak egymáshoz.

Jelenleg a kórházból elbocsátott, kísérleten átesettről az intézmény nem küld értesítést senkinek. Ha munkaviszonyban van és táppénze miatt fel kell keresnie a háziorvost, akkor jó esetben még lehet folytatása a vele való foglalkozásnak. Feltéve, ha a családorvosnak van ideje, indíttatása, felkészültsége az ilyen jellegű munkára. A tapasztalat azonban azt mutatja, hogy ez a vonal ritkán működik.

A megoldást a kórházi szociális munkások jelenthetnék, akik főleg a pszichiátrián szerencsére már jelentős számban tevékenykednek. Ők azok, akiknek mindennapos munkakapcsolata van a családsegítő központokkal és előkészíthetnék a folyamatot a további kísérésre, munkára. Nyilván ez a megközelítés is felvet néhány dilemmát, de hiszem, hogy szakértelemmel, tapintattal, jól megítélt kompetenciahatárokkal ezek a problémák áthidalhatók.

A helyzet legalább ennyire „kezeletlen” azokban a családokban, ahol valaki már korábban öngyilkossággal vetett véget életének. A szűk környezetre óriási teher hárul. Tudjuk, hogy az öngyilkosság rizikófaktorai nagyobbak, ha valaki egy közel álló személyt elveszít,

főként, ha ennek öngyilkosság volt az oka. Valójában minden család, ahol ez bekövetkezik, pszichoterápiára szorulna, de legalábbis a folyamatokat értő, azoktól nem féltő, empátias segítőt. Az elakadás ekkor is már ott jelentkezik, hogy a rendőrségen és a háziorvoson kívül más segítőhöz leggyakrabban nem jut el az információ.

A hozzátartozók egyedül maradnak a bennük kavargó fájdalmas, ambivalens érzésekkel, és csak önmagukra vannak utalva abban, hogy átéljék ezt a súlyos „tárgyvesztést”, mely törvénytörően a krízisbe eséssel jár.

Ha(!) tudnának róla, ha(!) felkészülnének az ilyen jellegű tevékenységre, a szociális munkások szerepet vállalhatnának a család gondozásában legfőképp azzal, hogy segítő beszélgetés keretében biztosítanák a ventillációt, az érzések megfogalmazását, és erősítenék a családtagokat a tragédia következményeinek átélésében.

A szociális munkások egyre nagyobb arányban vesznek részt az egészségnevelésben, mentálhigiénés programok megvalósításában. Jelentős hányaduk tevékenykedik iskolákban, gyermekotthonokban és más, gyermekekkel foglalkozó intézményekben. Munkájuk szerves része, hogy közvetítsék a fiataloknak: az egészség és az élet érték. Hiszen nem csak az öngyilkosság az egyetlen módja az önpusztításnak (alkohol, drog stb.). Az egészségmagatartás hűen tükrözi az élethez való viszonyulást. Az egészségvédő viselkedés szokásszintű összetevői a gyermekkorban alakulnak ki. Számos olyan program, kezdeményezés létezik már, amely ezt a korosztályt célozza, és amelyben a szociális munkások is aktív szerepet töltenek be és átadják azt a szemléletet, amely a jövőben fog kamatozni: hogy az élet, az egészség a legnagyobb kincseink.

### **Irodalomjegyzék:**

- Balikó Márta (1990): Tele/pszicho/fon – Öngyilkosság-megelőzés lehetőségei telefonon át, Animula, Bp.
- Bakó Tihamér (1992): Titkok nélkül, Lélektani vizsgálódások az öngyilkosságról; Cserépfalvi, Bp.
- Bakó Tihamér (1996): Verem mélyén – könyv a krízisről; Cserépfalvi, Bp.
- Bang, Ruth (1976): A célzott beszélgetés; Tankönyvkiadó, Bp.
- Bang, Ruth (1980): A segítő kapcsolat, mint a személyes segítség alapja; Tankönyvkiadó, Bp.
- Buda Béla - Füredi János (1987): Az öngyilkosság pszichés háttere – Esettanulmányok; Medicina, Bp.
- Buda Béla (1976): Pszichés hatás és pszichoterápia telefonon át I-II. IN: Magyar Pszichológiai Szemle, 1976/I-II. szám
- Forgas, Joseph P. (1989): A társas érintkezés pszichológiája; Gondolat, Bp.
- Hegyesi Gábor - Talyigás Katalin szerk. (1993): A szociális munka elmélete és gyakorlata; Medicina, Bp.
- Kézdi Balázs (1976): A telefon: eszköz és módszer; IN: Magyar Pszichológiai Szemle, 1976/VI. szám
- Kézdi Balázs (1995): Negatív kód; Pannónia Könyvek, Pécs
- Vannesse, Alfred (1993): Hallgatástól a meghallgatásig. Magyar Lelki Elsősegély Telefonszolgálatok Szövetsége, Bp.

## **STÁBÉPÍTŐ SZUPERVÍZIÓ**

### **Berekfürdön, november 21-23.**

Mottó: A tehetség, az újrakezdés bátorsága.  
(Sztravinszkij)

Örömünkre közel egy éve Debrecenyi Károly István stábunkban, a szolnoki BIZALOM-ban elvállalta a szupervíziót. Havi egy alkalommal 3 órában foglalkozott velünk, de ahogy jobban megismerte a helyzetünket, az volt a javaslata, találjunk alkalmat egy hosszabb munkára, amikor intenzívebben dolgozhatunk. Ennek az ötletnek a megvalósítása 2003. november 21-23-a között Berekfürdön, a Megbékélés Házában történhetett meg.

A péntek délután a megérkezés, a pihenés, a ráhangolódás ideje volt. Este 8 órától, kiki ameddig bírta MANDALA festés. Vezetőnk, Rakitovszkyné Egedi Ilona két táborban is részt vett, ahol a jóga mellett ezt a csodát is megismerhette. Berekfürdőre elhozta eddigi munkáit, s a legváltozatosabb formák, témák, színek kápráztattak el bennünket. Nekiláttunk hát nagy örömmel, és az eredmény is elfogadható volt. Ráhangolódtunk a közös munkára.

Szombaton négyszer-, vasárnap kétszer másfél óra állt a rendelkezésünkre. Az előző szupervízió, amikor összeszedtük azokat a témákat, amit fel szeretnénk dolgozni, meg is határoztuk, hogy melyik témának mi legyen a színtere. A berekfürdői hosszú hétvégére 10 témakört jelöltünk meg:

- Mi az oka, hogy nehéz a másság elfogadása, és időnként türelmetlenek vagyunk egymáshoz?
- Ahogy egymásra figyelünk, hasonlít-e arra, ahogy az ügyeletben a hívóra figyelünk?
- Megteszünk-e minden tőlünk telhetőt a

Szolgálatért és a Stábért?

- Mire valók a szabályok?
- Mi a STÁB?
- Mi történne, ha a Szolgálattal kapcsolatos összes pozitív és negatív gondolat megjelenne?
- Mi az összetartozásunk titka?
- Mit és mennyit várhatunk el egymástól?
- Mi legyen az előfeltételeinkkel?
- Mit csinálok este hattól tízig? (miért nincs rövid ügyelet?)

A felsorolt témakörökből hat egymáshoz tartozó kérdéscsoportot, és egy munkamódszer- szerződést hozott Károly István. A Szerződés lényege a következő: a Mostból indulunk ki, ha szükséges visszamegyünk a MÚLT-ba, de a megoldás a JÖVŐ-re irányul.

A keretei a munkának: - **ŐSZINTESÉG,**  
**NYILTSÁG,** **TAPINTAT,**  
**TITOKTARTÁS**

- Személyes megnyilvánulás, személyeskedés nélkül;
- A közösen feltárt eseményeket lezárjuk, amire közösen jutunk, azt közösen vállaljuk;
- A kiindulópontból a közös cél (a JÖVŐ) felé tarunk.

A Szerződés megkötött, és elkezdődött a munka. A másság elfogadására, a türelem gyakorlására nekünk kellett nagyon konkrét helyzeteket, megoldásokat találni. Megtanulhattuk: hogyan tegyünk különbséget döntés és választás között, hogy a Szolgálat szakmai szempontjai a mérvadóak, és nem a személyes kapcsolatok, hogy a személyes

konfliktusokat azzal beszéljük meg, akire tartozik, hogyan hárítsuk el azt a csapdahelyzetet, amikor a másról szóló véleményt "csak" nekünk akarják elmesélni, hogy egy távollévő személyről csak az adott ügy kapcsán beszéljünk, személyeskedés nélkül, hogy támadás és feltételezés helyett használjuk a segítségkérés, -adás, és -elfogadás nem mindig könnyen megvalósítható gyakorlatát.

Egyik sem volt könnyű téma, de miután átfedések voltak, így elfogadhatóan haladtunk.

A szombat esti utolsó téma volt a legizgalmasabb. Mi történne, ha szolgálattal kapcsolatos összes pozitív és negatív gondolat megjelenne...?

A tanulás a megértés lényege: az ÉLMÉNY! Egészen máshogy rögzül a "lecke". És nekünk abban a kivételes szerencsében volt részünk, hogy ilyen szinten tapasztalhattuk meg a legkényesebb kérdésekre a választ, egy remek módszerrel. Aki beleült a forgószerkezetbe, az végighallgatta, amint a társai az "Azért könnyű nekem veled dolgozni..." és az "Az jelenti a nehézséget a veled való

munkában..." kezdetű két mondatot. Azt gondolom, hogy mire mindenki sorra került, addigra már más szemmel néztünk egymásra.

Vasárnapra is maradt még tennivaló és élmény is bőven. Mire valók szabályok... Mit és mennyit várhatunk el egymástól... Mi az összetartozásunk titka... Ezekre a kérdésekre a szombat estén megalapozott, emelkedettebb érzelmi szinten, nyitottan és befogadóan kerestük és változatos módon találtuk meg a választ. Köszönettel tartozunk Károly Istvánnak, aki nagyon kreatívan, nagyon ránk készülve, türelmesen és finom iróniával átszöve, szeretettel dolgozta végig velünk ezt a hétvégét.

Mi tizennégyen, akik elmentünk, "akár áldozatok árán is" olyan felismerésekre jöhettünk rá, hogy az szombaton, első körben feltett "Ki mit hozott ide?" kérdésre kézzel fogható választ kaptunk. Saját magunkban, és abban a hitben megerősödve, hogy társainkban, vezetőinkben, egymásban bízva, egymást segítve helyt tudunk állni ebben a nem könnyű SZOLGÁLAT-ban.

Kovács Erzsébet

Szolnok, 2003. november 24.

## A drog fogyasztás felismerése

### a. Tárgyak:

- Alufólia darabkák (ebbe csomagolják a kábítószer)
- Színes tabletták, ismeretlen eredetű por, tableta, bélyeg
- Kanál, öngyújtó, fecskendő, tű, tükör, alufólia, kis üvegsék
- Kifacsart citromhéjak, citromleves flakonok, kockacukor
- Szokatlan tárgy, (pl. levélmérleg, konzervdobozok)
- Szokatlan szag a lakásban
- Jellegzetes szagú cigaretta
- Feliratos, emblémás tabletták, kapszulák, apró bélyegek
- Napszemüveg felesleges használata (pupillaeltérések eltitkolására)
- Cigarettapapír.

### b. Látható testi jelek:

- Tűszúrás nyomai, véraláfutások, begyulladt vénák
- Begyulladt ornyálkahártya
- Jellegzetes piros szem – conjunctivitis
- Pupilla szűkület vagy tágulat – fényre renyhén reagáló pupillák
- Jellegzetes szag a ruházaton, ragasztónyom a ruházaton
- Finom remegés a testben
- Feltűnő testsúlyváltozás
- Sápadt, fakó, szürke bőrszín, beesett arc.

### c. Pszichés változások

- Megváltozott viselkedés
- Ingerlékenység, feszültség
- Indokolatlan félelemérzés
- Alvászavarok, zavaró álmok
- Térbeli és időbeli tájékozódás zavara
- Túl sok, vagy összefüggéstelen beszéd, a tényektől való függetlenné válás
- Szófukarság, magába zárkózottság
- Lehangeltség, vagy hullámzó hangulat.
- Érthetetlen jókedv, felfokozott aktivitás
- Feladatok elhanyagolása, érdektelenség
- Figyelem és koncentráció képesség zavara, feledékenység
- Indokolatlan fáradtság, gyors kimerülés, a teljesítőképesség ingadozása
- Kitágult erek az arcon, csillagnaevusok
- Vörös arc
- Alkoholos, édeskés lehelet

- Feltűnő testsúlyváltozás.

#### d. Magatartásbeli változások:

- Túlzott költsékezés, kölcsönkérés
- Pénz és egyéb értékek eltűnése
- A tanulmányi eredmény hirtelen romlása
- Családon belüli kapcsolatok romlása
- Cél nélküli „szabadságra” törekvés
- A korábbi megszokott életmód megváltozása
- Saját maga és a ruházata elhanyagolása
- Illatszerek túlzott használata (elnyomja a drogok szagát)
- Kimaradás, hiányzás, iskola vagy munkakerülés
- Titkolózás a barátokat, időtöltést illetően
- Nyílt opposzió, ami korábban nem volt jellemző
- Beilleszkedési zavarok
- Rendezetlen külső.

Lejegyezte: Kozma Ferencné

## Tanulmányok

### S u h a j d a   É v a   V i r á g

#### „Civil” marketing

(részletek)

#### MI IS AZ A MARKETING?

A marketing piacszerzési folyamat, mely azt segíti, hogy a célcsoport igényeinek kielégítéséért megfelelő ellenértéket kap a szolgáltató.

A definíció értelmezésekor kiderül, hogy **a marketing olyan tevékenységfolyamat, mely a célcsoportok igényeit feltárva, azokra termékeket és szolgáltatásokat fejleszt ki, ezekhez ellenértéket és igénybevételi csatornát rendel, melyekről információt juttat el a célcsoportok tagjaihoz.**

Noha ez a megfogalmazás konkrét, és egyértelműen meghatározza a marketing feladatát a szervezet tevékenységrendszerében, mégis kiemelném, hogy csupán akkor tudjuk marketingtevékenységünket sikeresen ellátni, ha a marketing gondolkodásmóddal is azonosulni tudunk, tehát szolgáltatásainkról, programjainkról úgy gondolkodunk, mint olyan értékekről, melyért csereérték elvárható.

#### De miért is fontos ez a tevékenység a civil szervezeteknek?

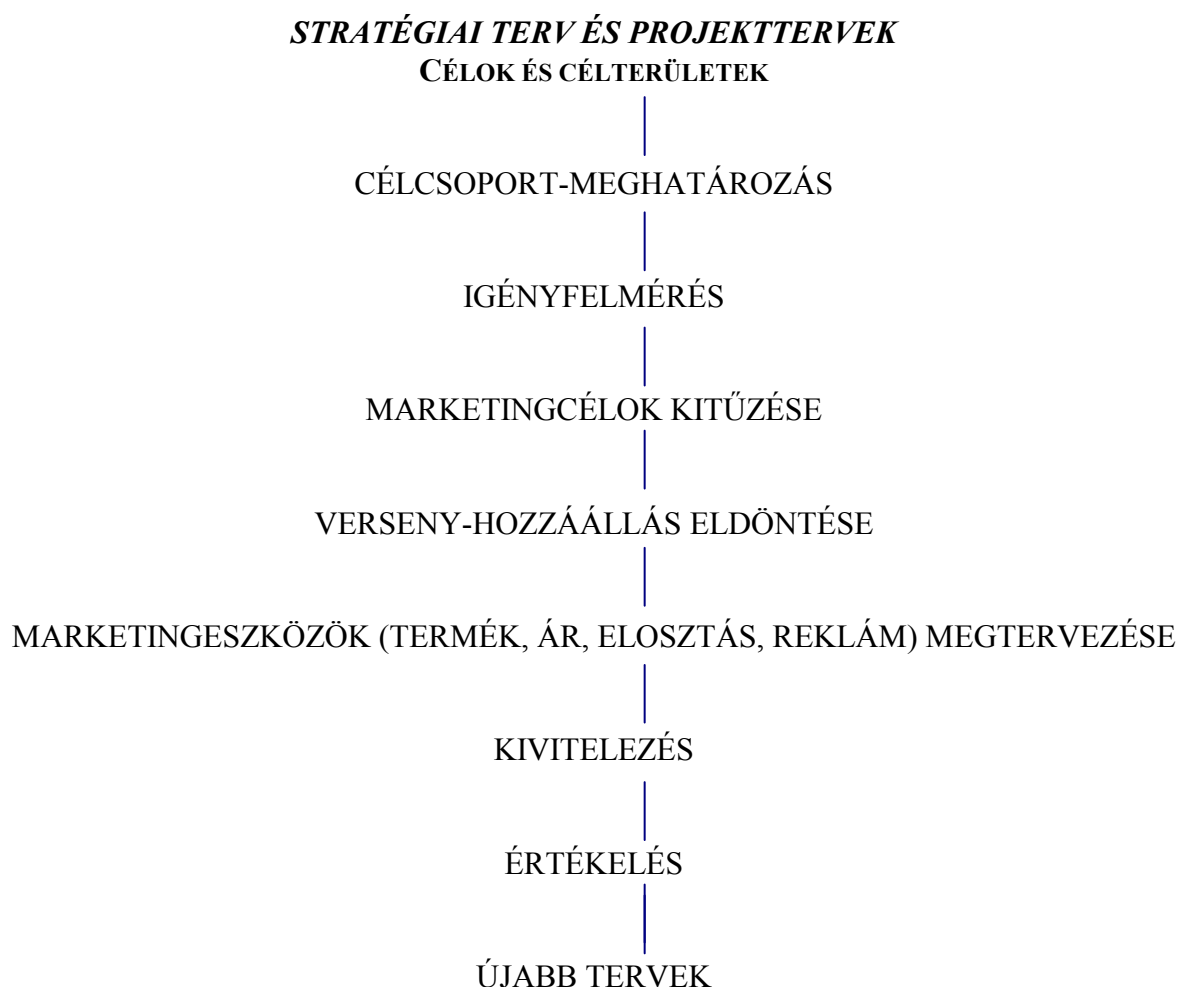
Egyrészt azért, mert a civil szerveződések valamilyen társadalmi vagy szűkebb csoportokon belül megjelenő igényre vagy kihívásra való válaszként alakulnak meg, és ezért alapvető vonásuk kell, hogy

legyen a célcsoportok igényeinek minél teljesebb kielégítésére való törekvés. Másrészt erőforrásokért illetve gyakran az ügyfelekért is egyre erősebb verseny indult meg a nonprofit szervezetek között. A megfelelő marketing segíti a tevékenység, az ügyfelek és a támogatók kielégítő egymásra találását.

Fontos, hogy megjegyezzük: a marketing eszköz és nem cél. Ugyanúgy használható tisztességtelen célok elérésére, illetve manipulálásra is. Sokszor épp ezért él az emberekben ellenérzés a marketing iránt. Remélem, az elkövetkezők segítenek rávilágítani, hogy jó célokért és jó kezekben nem csupán a szervezet, de mindenki elégedettségének kiváltója lehet.

#### **A MARKETINGTERVEZÉS LÉPÉSEI:**

Mielőtt lépésenként vennénk végig a tervezési folyamatot, nézzük meg egy összesítő ábrában, hogy milyen feladatok várnak ránk:



Ebből az ábrából kiderül, hogy a marketingtervezést a stratégiai tervezés után, annak eredményei alapján kell elkezdenünk (az első lépést ezért is emeltük ki külön: az nem a szorosabban vett marketingtervezés része). Az is kiderül, hogy a marketingtervezés nem egy egyszeri folyamat, hanem a megvalósított tervekről is folyamatosan információkat kell gyűjtenünk, és ezek megalapozzák az újabb terveket. Eszerint egy nagyon fontos marketing funkció az információgyűjtés.



## **1. LÉPÉS: A SZERVEZET CÉLTERÜLETÉNEK ÉS CÉLJAINAK MEGHATÁROZÁSA, VALAMINT A KÖLCSÖNÖS IGÉNYEK METSZETÉNEK KIALAKÍTÁSA**

A marketing, mint az összes szervezeterányítási terület, alapvetően a stratégiai tervre és az annak megvalósítására irányuló program- és tevékenységtervekre épül. A szervezetek marketing tevékenysége három fő területre oszlik, az alapján, hogy szervezetünk melyik célcsoportjára (támogatók, ügyfelek, önkéntesek) irányul. Az önkénteseink és a támogatóink azért tekinthetők célcsoportnak, mert ők segítenek a céljaink elérésében, s ezért mindenképpen az ő igényeiket is figyelembe kell vennünk, de a hangsúly nem tolódhat el az ügyfelekről. Akkor vagyunk igazán sikeresek, ha olyan programjaink vannak, amik mindhárom csoportosulás igényeit kielégítik, hisz bármelyik hiánya a tevékenység megszűnéséhez vezethet.

## **2. LÉPÉS: A SZŰKEBB CÉLCSOPORTOK MEGHATÁROZÁSA**

Ahhoz, hogy minél pontosabban feltárhassuk célcsoportjaink igényét, annál pontosabban meg kell határoznunk a célcsoportjaink tulajdonságait és jellegét.

A pontatlan célcsoportmeghatározás olyan programok és szolgáltatások kidolgozásához vezethet, amire nincs igény, ezen a hatékony marketing sem tud segíteni.

Például egy fizikailag fogyatékosok segítségét célul kitűző szervezet elkövetheti azt a hibát, hogy általánosan csak a „mozgássérültek” segítésére koncentrál. A mozgássérültek kategória ugyanis nagyon tág, és teljesen különböző igényű embereket foglal magába, az éppen csak bicegőktől a rokkantkocsizókig. A súlyosság fokán kívül is meglehetősen különbözhet a segítőik igénye életkor, foglalkozás, sérülés időpontja stb. szerint.

A jó célcsoport-meghatározásnál érdemes először is megállapítanunk azokat a kritériumokat, ami alapján felosztjuk a célcsoportot. Általánosan a kritériumok a **demográfiai** (kor, nem stb.), **társadalmi** (végzettség, munkahely, vallás, etnikum stb.), **földrajzi** (pl. falu, terület, lakóhely) és **pszichológiai** (érdeklődés, hobbi stb.) szempontok lehetnek, amit persze kiegészítenek az aktuális terület konkrét osztályozási szempontjai. Előző példánkat folytatva, ilyen pl. a mozgáskorlátozottság foka, sérülés időpontja.

Nézzünk meg egy másik példát is!

A munkanélkülieket fel lehet osztani pl. kor, illetve nem szerint. Nyilvánvaló, hogy sok esetben más igényei és problémái vannak egy női munkanélkülinek (pl. olyan állásra van szüksége, ami mellett elegendő időt tölthet a gyerekeivel), mint egy férfinak (olyan állás kell neki, ahol megkeresi a család fenntartásához szükséges összeget), a különböző korúakról nem is beszélve (pályakezdők, középkorú munkanélküliek, nyugdíj előtt állók stb.).

A munkanélkülieket csoportosítani lehet lakóhely szerint is. Egész más helyzetben van ugyanis egy budapesti munkanélküli, egy nagyvárosi, egy kisvárosi, illetve egy községben lakó munkanélküli.

Társadalmi szempontból a munkanélkülieknek különböző problémáik és igényeik lehetnek iskolai végzettségtől, szakmától függően (pl. van, akit át kell képezni más szakmára, másnak segíteni kell felkészülni egy felvételi elbeszélgetésre). Az etnikumhoz tartozás is meghatározó: sajnos előfordul, hogy egy roma fiatal sokkal kevesebb lehetőséggel találkozhat munkahely-kereséskor, mint hasonló végzettségű, korú vagy képességű nem roma munkanélküli.

Pszichológiailag is nagy igénykülönbségek lehetnek: például aki már régóta munkanélküli, sok kudarcral és visszautasítással találkozott, annak más módon kell segíteni, mint a „frissen” munkakeresőknek.

Ha felosztottuk a célcsoportunkat alcsoportokra, akkor a következő lépés, hogy kiválasszuk az alcsoportok közül azt, vagy azokat a csoportokat, akik számára szolgáltatni szeretnénk, és ezt egyértelműen megfogalmazzuk.

Eddigi példáinkkal élve:

„Alapítványunk azon Baranya megyei tolókcosis, súlyosan mozgássérült felnőtteket kívánja mentális szolgáltatásokkal segíteni, akik baleset folyamán sérültek meg.”

„Szervezetünk azon pályakezdő fiatalokon kíván segíteni, akik községekben élnek, valamint olyan szakmát szereztek, amire jelenleg nincs kereslet.”

### 3. LÉPÉS: IGÉNYFELMÉRÉS

Ha már meghatároztuk a célcsoportunkat, fontos, hogy információkat gyűjtsünk róla, hisz csak azokon alapulva hozhatjuk meg a legjobb döntéseket a nekik szóló programunkkal, szolgáltatásunkkal kapcsolatosan.

Az igényfelmérés részei:

**0. Az igényfelmérés céljának meghatározása:** mit akarunk megtudni, mire akarunk választ kapni? Ezek a kérdések határozzák meg a későbbiekben, hogy milyen információforrásokat ill. információ-gyűjtő eszközöket használjunk. Lehet igényfelmérésünk nyílt: pl. általában mire van szüksége a budapesti hajléktalanoknak (kifejtendő kérdések) és zárt: szükségük van-e ingyenes mosodára (eldöntendő kérdések).

**1. Másodlagos (szekunder) információk begyűjtése:** minden tárgyhoz kapcsolódó információ összeszedése, pl. működik-e másutt ilyen szolgáltatás, sikeres-e (tapasztalatok „másodkézből” való gyűjtése), esetleg van a témához kapcsolódó tanulmány (pl. a hajléktalanokról), statisztika (a budapesti hajléktalanok számáról), hányan foglalkoznak ilyesmivel (más hajléktalanokat segítő szervezetek).

**2. „Első kézből” történő információgyűjtés (elsődleges v. primer információk):** mérjük fel, mik az igényei a célcsoportnak: kérdőívekkel, személyes interjúkkal, beszélgetésekkel stb. Minél nagyobb arányát kérdezzük meg a célcsoportnak, annál nagyobb az esélye, hogy a teljes célcsoport valós igényeit határozzuk meg. Persze ez lehet sokkal egyszerűbb is ennél, kezdetként lehet csak annyit tenni, hogy megkérdezzük azoknak az ügyfeleinknek a véleményét és igényeit, akiket már segítettünk. Valójában ez is igényfelmérés és csinálják is sokszor, ha nem is tudatos igényfelmérésként. Másrészt viszont csinálhatunk egy szélesebb körre kitékintő vizsgálatot is. Ha viszonylag szűk a célcsoportunk (baranyai tolókcosis balesetben megsérült felnőttek) érdemes mindannyiukat megkérdezni. Szélesebb körnél viszont a célcsoport csak egy bizonyos részét érhetjük el. Ilyenkor próbáljunk véletlenszerűen választani, ha tudunk, hisz úgy pontosabb képet kaphatunk.

Fontos az információgyűjtés formája. Lehet *írásbeli és szóbeli*. Az írásbeli igényfelmérésnél a legegyszerűbb a kérdőívezés - sőt általában a kérdőív szolgál a szóbeli interjúzásnál is vázlatként. Ha a kérdőív-formát választjuk, most kell eldöntenünk, hogy kifejtendő, vagy feleletválasztós kérdéseket szeretnénk használni. Az előbbiekkal ugyanis jóval szélesebb körű információhoz juthatunk, az utóbbiakat viszont jóval könnyebb értékelni és összesíteni, de így nem jutunk új ötletekhez.

Mielőtt használjuk a kérdőívünket, mindenképpen csináljunk néhány próbakérdést, melyből kiderülhetnek a kérdőív esetleges hibái.

**3. Értékelés:** akár csak az első, akár csak a második lépést, akár mindkettőt megtegyük, fontos elem az értékelés. Ilyenkor a különböző forrásokból összegyűjtött információkat elemezzük és vetjük össze az igényfelmérés első lépéseként feltett kérdésünkkel.

A körültekintő igényfelmérés fontos feltétele programjaink sikerének. Ne bízzuk a véletlenre az eredményeket, támaszkodjunk inkább a tényekre és adatokra, amiket össze tudunk gyűjteni. Az

igényfelmérés ezen kívül kitűnő adományszervező eszköz is, hisz adományozóink felé bizonyítja, hogy szükséges ügyre adják támogatásukat.

#### 4. LÉPÉS: A MARKETINGCÉLOK KITÜZÉSE

Az igényfelmérés alapján tudjuk, hogy mit érdemes csinálnunk. Ezek alapján fogalmazzuk meg célkitűzéseinket.

A marketingcélokat **akciócélnak** nevezik, mintegy utalva arra a feladatra, ami az elérésükkel hárul ránk. Az akciócélok meghatározása három részből áll: meg kell határoznunk az időtartamot, a minőséget és a mennyiséget.

**Az idő:** milyen hosszú idő alatt szeretnénk elérni a céljainkat? 1-2 év, 3 hónap, 2 hét ...

**Mennyiség:** mindent határozzunk meg számokban, ami mérhető! Hány embert szeretnénk elérni? Hány főt szeretnénk munkához juttatni? Mennyi fát szeretnénk elültetni? Hányan látogassanak el a tanácsadásunkra? stb.

**Minőség:** milyen mérhető javulást hordoz magában a program? Például: a tanfolyamra beiratkozók 85%-a bejut egy felsőfokú intézménybe, legalább egy évig azonos munkahelyen dolgozik, új szakmát szerez.

Érdemes a célok kitűzésénél 2 szinten meghatározni a célt: egy ideális célt és egy minimál célt. A minimál cél az, amit mindenképp el szeretnénk érni, az ideális cél pedig az, amit ha elérünk, teljes a siker.

Példák a kitűzött célokra:

\* Szervezetünk a pályakezdő fiataloknak szervezett munkavállalási tanácsadásra a következő évben (idő) összesen minimum 600, ideálisan 7-800 fiatalt vár (mennyiség). A tanácsadás eredményeképpen szeretnénk, ha a résztvevő fiatalok legalább 80%-ának sikerülne döntést hoznia az ügyben, hogy milyen pályán szeretne elhelyezkedni (minőség).

\* Alapítványunk ezévben (idő) legalább 60, de ideális esetben 100 megyei mozgássérült embernek (mennyiség) szeretne segíteni házigondozó-szolgálatával heti átlag két órát az életminőségük javítása érdekében (minőség).

#### 5. LÉPÉS: A VERSENYHOZZÁÁLLÁS MEGHATÁROZÁSA

A verseny még a nonprofit szférában is pozitív dolog, hisz választást kínál fel az ügyfelek számára. És azoknak, akik problémával küzdenek, jó lehet, hogy választhatnak, nincsenek rákényszerítve egyetlen megoldási lehetőségre sem.

A versenykihívás is: folyamatos fejlesztést és odafigyelést kíván. Nem hagyja, hogy túlságosan csak magunkra koncentráljunk, és ellustuljunk.

Amikor versenytárs lép a színre, nem csupán *egy* út áll előttünk: utálni őt, és megpróbálni „elijeszteni” a környékről. Alapvetően 4 lehetőségünk is van:

**kilépni a helyzetből** – azt mondani, hogy ha ő ugyanazt a programot csinálja, mint mi (pl. helyi szinten faültetést szervez), mi nem foglalkozunk tovább vele;

**versenyezni kezdünk vele** – pl. reklámkampány, vagy más marketingeszköz felhasználásával próbáljuk magunkhoz csábítani az önkénteseket vagy a támogatókat a faültetéshez;

**specializálódunk** – mi egy szűkebb szeletet választunk: pl. csak bizonyos kerületekben ültetünk fát, vagy csak az általános iskolákra specializálódunk - így azt a réteget hatékonyabban el tudjuk érni,

**vagy megpróbálunk vele együttműködni** – csináljuk együtt, vagy legalább hangoljuk össze a tevékenységünket: így nagyobb lehet a siker, de csorbult a függetlenségünk. Sokszor nehéz elviselni, hogy mások is beleszólnak a döntéseinkbe. Ezt ellensúlyozhatja a források összeadódásából fakadó nyereség.

Az adott szituációban érdemes az összes lehetőség előnyét és hátrányát megvizsgálni, s csak ezután dönteni.

## 6. LÉPÉS: A MARKETINGSZKÖZÖK MEGHATÁROZÁSA

Ha már tudjuk, célcsoportunk és annak igényeit a marketingszközök használatával sikerre vihetjük programunkat.

Az angol eredetű szavak kezdőbetűje miatt a szaknyelven **4P**-nek nevezett eszközök a következők:

- 1. Termék (Product):** Az az árucikk, program, szolgáltatás, amivel az igényt kielégítjük.
- 2. Ár (Price):** Az az anyagi vagy természetbeni ellenérték, amit cserébe kérünk vagy elvárunk.
- 3. Elosztás (Place):** az az útvonal, csatorna, ahogy a termékünk eljut az ügyfelekhez, ill., ahogy ők igénybe tudják azt venni.
- 4. Reklám (Promotion) - marketingkommunikáció:** az a kommunikációs folyamat, amely során ügyfeleinket tájékoztatjuk termékeink, programunk előnyeiről és meggyőzzük őket, hogy vegyék igénybe.

A következő negatív példák azt mutatják be, hogy miként lehetnek a marketingszközök kudarc okozói:

- a. **Termék:** lehet kudarcunk oka, hogy olyan terméket, programot alakítottunk ki, ami nem elégíti ki a célcsoportjaink igényeit. Vagy esetleg a terméknek van olyan eleme, ami visszatetszést kelt. Nincs eléggé kidolgozva. Túlságosan szűk - vagy tág - a célcsoport.
- b. **Ár:** túl sokat - vagy túl keveset kértünk a támogatóktól. Túl sok időt kellett volna ráfordítaniuk az önkénteseknek. Túl sokba került az ügyfeleknek - vagy éppen túl olcsó volt, és nem vették komolyan. Természetbeni árnál irreálisak voltak a követelmények vagy az elvárások.
- c. **Elosztás:** nem volt megközelíthető a helyszín. Nem találják meg. Drága a telefon. Nem jó helyen árusítottunk.
- d. **Reklám:** nem jutott el (elegendő) célcsoport-taghoz az információ. Téves információ jutott el. Rosszul fogalmaztuk meg a lényegét. Nem fogalmaztuk meg a lényegét.

Sajnos, bármely eszköz helytelen alkalmazása a teljes marketing kudarcát okozhatja (ezért tettük a hangsúlyt a negatív példákra).

### 6.1. A termék, program, szolgáltatás

Termékünk meghatározása az igényfelmérés alapján nem túl bonyolult dolog. Érdemes mégis átnéznünk, hogy mik a termékfejlesztés lépései:

- ötletek gyűjtése - a rendelkezésre álló információk alapján eresszük el a gondolatainkat és gyűjtsünk minél több ötletet. Az „ötletelésbe” bevonhatók a ügyfelek és a támogatók is;
- ötletek megsűrése: különböző szempontokat alakítsunk ki (forrásigény, munkaerőigény, megvalósítás időtartama, érintettek száma stb.), amik alapján válasszuk ki a legjobb ötleteket;
- kidolgozás: a megmaradt ötlet alapján dolgozzuk ki a programot, terméket;
- tesztelés: a célcsoport néhány tagjának mutassuk meg, próbáltassuk ki velük a terméket, és ez alapján javítsunk rajta, ha kell;

- „bevezetés”: elkezdjük használni a terméket.

A termékünk, programunk, szolgáltatásunk kialakításakor van még egy feladatunk: a termékjellemzők összeállítása. A legtöbb terméknek-szolgáltatásnak két tulajdonsági szintje van: a konkrét és az ígért tulajdonságoké. Konkrét a mérhető tulajdonság, ígért pedig az, amiért érdemes igénybe venni.

Egy tanácsadó szolgálat konkrét tulajdonsága pl. a 45 perces időtartam, amikor csak az ügyféllel foglalkozik a tanácsadó, és pl. az életvezetési ismeretekben segíti. Az ígért itt az, hogy a tanácsadás után az ügyfél hatékonyabban tudja irányítani az életét.

Környezetvédelmi újságnál a konkrétum pl. a havonkénti megjelenés A4-es méretben, átlag 8 cikk a környezetvédelemről, ilyen és olyan rovatok, 20 oldalon. Ezeket elolvasva tájékozottabbak leszünk a környezetvédelemről, környezettudatos gondolkodásunk alakulhat ki, vagy számunkra is hasznosítható környezetvédő tippeket kapunk.

## 6.2. Ár

Itt a kérdés egyszerű: mit kérünk cserébe a termékünkért?

Kérhetünk pénzt, szolgáltatást, vagy csupán elismerést is, vagy lehetnek bizonyos követelmények is. Fontos, hogy meghatározzuk legalább magunknak, hogy mit várunk el. Különben ha nem kapjuk meg, még talán arra sem jövünk rá, miért nem érezzük a sikert.

Azért ha a konkrétumokat nézzük általában „kézzel fogható” árakat szoktunk meghatározni. Kérhetünk pénzt a termékünkért (szájjal festő gyerekek képeslapjai, táborigénydíj, könyv ára, tanácsadás díja), vagy természetbeni juttatást (önkéntes munkát, adományokat, ellenszolgáltatást).

Amikor pénzt kérünk, a szükséges összeg meghatározásánál különböző problémák merülhetnek fel: Mennyit kérjünk, ami még nem túl sok, megfizethető, de nem is túl kevés?

Három irányvonalat követhetünk az ár kialakításakor.

**1. A versenytársak árai:** mennyit kérnek ugyanezért azok a szervezetek, akik még ilyet csinálnak?

**2. Előállítás költségei:** mennyibe kerül előállítani a terméket? Mekkora a program költségvetése? Itt nézhetjük csak a termék előállításával kapcsolatos közvetlen költségeket (pl. nyomdaköltség), ám ha a szervezet-fenntartás adott szolgáltatásra jutó költségeit is beleszámítjuk, általában az ár elég magas lesz.

**3. Megfizethetőség:** mennyit tud adni érte az ügyfél? Általában ezt az irányvonalat követjük, de mindenképpen érdemes a másik kettőt is figyelembe venni.

Az ármeghatározás jó eszköz lehet, mellyel szűkíthetjük vagy bővíthetjük a célcsoport körét, megadhatja a termékünk presztízsét vagy hírét, és nem utolsósorban hozzájárul a szervezet fennmaradáshoz is.

## 6.3. Elosztás - csatorna

Az elosztás az a mód, ahogy programunk, termékünk, szolgáltatásunk eljut az ügyfelekhez. A „csatorna-politika” is megfontolandó eszköz.

Az elosztás - csatorna meghatározásakor program és szolgáltatás esetében a helyszínt és az időpontot, árucikk esetében a terjesztési módot kell átgondolni.

Egy szolgáltató iroda esetében a helyszín könnyen megközelíthető legyen, és rugalmasan alkalmazkodjon ügyfeleink igényeinek. Időseknek ne kelljen sokat gyalogolni, távolról jövőknek jó

legyen a közlekedés, ha ügyfeleink autóval közlekednek, legyen parkoló. Maga a helyszín is képes vonzani és taszítani az ügyfeleinket.

Az idő, az időzítés legalább ilyen fontos. Fiataloknak iskolaidőn kívül szervezzünk programokat, a felnőttek sem szeretnek hiányozni a munkahelyükről. Nyáron az emberek nagy része inkább a szabadidős programok felé vonzódik stb.

Végül, ha valami árucikket forgalmazunk, fontos megnézni, hogy miképp jut el a fogyasztókhoz. Lehet a csatorna személyes: ismerősöknek adjuk el, vagy postai: levélben küldjük, esetleg fórumokon, konferenciákon és vásárokon is kínálhatjuk a „portékánkat”. Fontos, hogy vizsgáljuk meg, hogy a célcsoportunk tagjait milyen módon érhetjük legkönnyebben utol.

#### 6.4. A reklám

A reklám sokszor a legproblémásabb eszköz, ám ez az egyik leghatásosabb is.

A reklámtervezés lépései:

**1. lépés:** vizsgáljuk meg eredményeink, helyzetünk, a rólunk kialakult képet, valamint a termékünk tulajdonságait. Fontos, hogy mielőtt reklámtervezésbe kezdünk, sok információt összegyűjtünk magunkról és a termékről, hisz erre alapozzuk reklámunk. A reklámnak kapcsolódnia kell a céljainkhoz, arculatunkhoz - és természetesen a termékhez.

**2. lépés:** versenytársak és az ő marketingeszközeinek vizsgálata. Nézzük meg, hogy csinálják mások! Ötleteket meríthetünk, hogy hogyan csináljuk, és hogyan ne.

**3. lépés:** a célcsoportról összegyűjtött információ elemzése a reklám szempontjából. Nézzük meg, ki a reklám célcsoportja! Lehet, hogy nem esik egybe a termék célcsoportjával (pl. a gyermekeknek szóló környezetvédelmi társasjátékot az óvodákkal akarjuk megvetetni, vagy a szülőkkel).

**4. lépés:** mennyit szánunk a reklámra? A reklám költség 3 részből áll: kreatív (tervezési) költségek - ezt megspóroljuk, ha mi találjuk ki, előállítási költségek (nyomda, fénymásolás) és terjesztési költségek (posta, újság, stand bérlete a Nonprofit Expón stb.) Ekkor döntjük el, hogy milyen reklámeszközt kívánunk használni (pl. szórólap, levél, újsághirdetés, TV reklám, plakát, póló, broszúra, matrica stb.)

**5. lépés:** határozzuk meg a szervezetünk és a termék egyéni vonásait! Vagyis nézzük meg, miben vagyunk jobbak, mások a hasonló termékeknél vagy szervezeteknél, esetleg miben nyújtunk, ajánlunk meg mást, mint a hagyományos, milyen hiányt pótol a szervezetünk. Ilyenkor találhatunk ki pl. egy szlogent - jelmondatot, pl. „Hat éve a diákok szolgálatában”. A szlogen különösen fontos, ha egy ideológiát - filozófiát - viselkedésmódot próbálunk „eladni”. A tömegkommunikációból ismert példa a „Lépj tovább” (dohányzás ellenes kampány), „Te is más vagy - te sem vagy más” (tolerancia kampány).

**6. lépés:** üzenet meghatározása: az előző lépéssel már el is kezdtük meghatározni a mondanivalónkat. Most már össze kell állítani mindazon információt, esetleges érzelmek, benyomások összességét, amit át akarunk adni. Itt alakítsuk ki az érvrendszerünk is: miért éppen minket? Miért áldozzák ránk az idejüket, esetleg a pénzüket?

**7. lépés:** A reklám kinézetének megtervezése. Milyen színekkel, mondatokkal, elhelyezéssel készítsük el a reklámot? A reklámgrafika és a reklámtervezésnek ez a kreatív része. Ha van elegendő forrásunk, érdemes ezt a részt szakemberre bízni, egyébként csinálhatjuk saját magunk is. A hogyanra nincs egyértelmű válasz. Azonban a lényeg az, hogy a reklámanyag először is felkeltse a figyelmet, majd érdeklődést váltson ki, majd keltse fel a termék iránti vágyat, és végül váltsa ki a cselekvést: vegyék igénybe a szolgáltatást vagy a terméket. Ez a 4 lépéses modell a kifejezésmód megtervezésének iránymutatója.

**8. lépés:** a médiák meghatározása. Ha elkészült a reklámeszköz, akkor el kell döntenünk, hogy milyen közvetítővel - reklámhordozókkal - juttatjuk el az üzenetünk a célcsoporthoz. Ezt úgy érdemes csinálni, hogy elképzeljük, hogy a célcsoport tagjai merre járnak, mit olvasnak, hallgatnak, néznek, mire figyelnek oda stb. Például a fiatalokat elérhetjük a szórakozóhelyeken és az iskolákban, speciális

csoportokat speciális magazinokkal, betegeket kórházakban és gyógyszertárakban. Minél több úton, módon eljuttatjuk az üzenetünket, annál nagyobb a hatása. Ilyenkor kell elkészítenünk a reklám költségtervét, időzítési tervét és a cselekvési tervet.

**9. lépés:** itt is szükséges a reklám kipróbálása, és ha kell, javítása.

**10. lépés:** érdemes megvizsgálnunk a reklám hatását.

### **7. LÉPÉS: KIVITELEZÉS ÉS ÉRTÉKELÉS:**

A kivitelezés, és annak értékelése a következő tervezés alapja és kiindulópontja, ezért (is) fontos.

Értékeléskor nem csupán az eredményeket nézzük meg. A további munka megalapozásához érdemes megvizsgálnunk, hogy bevált-e a program, az ár, a helyszín, az időpont, a reklám. A bevált eszközöket újra használhatjuk, variálhatjuk, újakat választhatunk.

A nonprofit szektorban különösen fontos, hogy folyamatos értékeléssel ellenőrizzük, valóban az igényekre reagálnak termékeink és a megfelelő marketinget használjuk ahhoz, hogy az érintettekhez eljussanak termékeink, programjaink, szolgáltatásaink.

### **Felhasznált irodalom:**

**Ali, Moi:** DIY Guide for Marketing for Charities and Voluntary Organizations. Change, London, 1994, The Directory of Social.

**Andreasen, Alan R.:** Marketing Social Change. San Francisco, 1995, Jossey-Bass Publishers.

**Bauer András – Berács József:** Marketing. Budapest, 1992, Közgazdaságtudományi Egyetem.

**Espy, Siri:** Marketing Strategies for Nonprofit Organizations, Lyceum Books, Inc., 1993.

**Kotler, Philip:** Marketing management. Budapest, 1991, Műszaki Könyvkiadó.

**Ogilvy, David:** Ogilvy a reklámról. Budapest, 1990, Park Könyvkiadó.

**Suhajda Éva Virág:** Feltárt Igényeken Alapuló Lépcsőzetes Tervezés, Egyesület a Diákönkormányzatokért. Budapest, 1997.

**Suhajda Éva Virág:** Marketing approach for fundraising; in: Fourth Annual Fundraising Conference, kézikönyv. 1996, Civil Társadalom Fejlődéséért Alapítvány.

Strategic Planning Workbook for Nonprofit Organizations. 1994, Amherst H. Wilder Foundation.

Marketing Workbook for Nonprofit Organizations. 1994, Amherst H. Wilder Foundation.

## **A nonprofit szervezetek tervezési sajátosságai**

A világ folyamatai csak akkor történhetnek tervezetten, ha abban az embernek szerepe van, de ebben az esetben sem biztos, hogy a folyamat egyrészt tervszerű, másrészt a tervezés előnyös, illetve előnyös lenne. Bonyolult ok-okozati hálók olyan kényszerpályákat alkothatnak, amelyek minden lépés után meghatározzák a következőt, nem sok választási lehetőséget hagyva. Lehet, hogy ilyen esetben előnyösebb a spontán erőkre hagyatkozni. Máskor viszont sok, esetleg végtelen számú lehetőség adott, amelyek közül csak tervszerű cselekvés esetén lehet az optimálisat kiválasztani. A szociológiai értelemben vett szervezeteknek, így a nonprofit szervezeteknek is meghatározó elemei az emberek, így ezek működésében mindig adott a tervezés elvi lehetősége. Ezzel azonban csak akkor szabad élni, ha a tervezésnek valóban van funkciója, ha esély van arra, hogy hasznára válik a szervezetnek.

A szervezetek rendszersajátosságokat mutatnak. Irányításuk részben strukturálisan, a struktúrájukban rejlő kényszerpályák, részben vezetési-vezetői döntések által meghatározott. Tudatában kell lenni

annak, hogy a racionális vezetésnek komoly korlátai vannak, így az irányításnak mindig elmaradhatatlan eleme a racionálisan esetleg meg sem érthető, nem kontrollálható strukturális irányítás is. (Az "utasítás-ellenőrzés" típusú, az ember szinte korlátlan hatalmába vetett hiten alapuló, "túlvezetett" és "túltervezett" szervezeti struktúrák szélsőséges körülményektől eltekintve elveszítik rugalmasságukat, funkciójukat.) A tervezéssel az irányításvezetőhöz kötött, racionális eleme, a vezetés válhat hatékonyabbá a szervezet életképessége és céljainak elérése szempontjából. A tervezésnek egyszerre kell figyelembe vennie a szervezet állandóságát biztosító *szabályozást* és a szervezet funkciójának, céljának megfelelő változást, sok esetben a növekedést megfelelő pályán tartó *vezérlést*. Mindkettő alapfeltétele a visszajelzés. A szabályozás elsősorban a negatív, a vezérlés pedig a pozitív visszacsatolásokon alapszik, így ezek megfelelő aránya a megfelelő szervezeti irányítás (adaptív menedzsment) egyik alapkritériuma.

### **A nonprofit szervezetek tervezését meghatározó (és korlátozó) sajátosságok**

Céljaik szerint alapvető különbség van a nonprofit és a profitorientált szervezetek között. A profitorientált szervezet egyetlen végső célja a pénzszerzés. A pénz pedig rendelkezik a mérhetőség, a megszámlálhatóság hasznos tulajdonságával, így nemcsak a cél, de a szervezet eredményessége is könnyen (szinte mechanikusan) meghatározható. A nonprofit szervezet számára a pénz csak eszköz, feltétel a nagyon sok lehetséges cél elérése érdekében, így a tervezésnél a cél meghatározására tett erőfeszítések kikerülhetetlenek.

A szervezet életképességét jelentős mértékben meghatározza az, hogy milyen mértékben képes harmonikus viszonyt kialakítani a környezetével (mennyire *adaptív az irányítása*). Az egész világon, de különösen az átalakulás alatt álló országokban a szervezetek ún. *"turbulens környezetben"* kénytelenek fennmaradni és működni: a környezet nagyon szövevényessé vált, változása fölgyorsult, áttekinthetetlen, kiszámíthatatlan lett. Sok esetben a szervezet belső tulajdonságai is hasonlóak, hiszen itt óhatatlanul leképeződik a társadalmi környezet. Ilyen körülmények között az *állandó megújulási képesség* nagy előnyt jelent.

A nonprofit szervezetnek nagyon kicsi esélye van arra, hogy a saját *vállalkozói bevételeiből* finanszírozza céljainak elérését. Elkerülhetetlen, hogy közpénzeket, *támogatásokat* használjon föl, amelyekkel viszont el kell számolnia. Az esetleges törvényi kötelezettségektől függetlenül mindenképpen etikus és célszerű (pl. további adományok szerzése, vagy a lakosság megnyerése érdekében) a teljes - és nemcsak pénzügyi - *elszámoltathatósága*. Mind az adományok szerzése, mind az elszámoltathatóság viszont csak akkor lehetséges, ha megfelelő terv áll rendelkezésre, amelyhez képest a szervezet tevékenységét értékelni lehet.

A nonprofit szervezetek rendkívül sokfélék céljaikat, tevékenységüket, szervezeti struktúrájukat, méreteiket stb. tekintve, így alig lehet az egész szektorról átfogóan beszélni a tervezés kapcsán.

### **Tervezési alapelvek**

- A célok meghatározása nem lehetséges az érintettek (a célcsoport) tagjainak részvétele nélkül. Különösen érvényes ez az ún. közösségi vagy területi szervezeteknél, ahol az adott (lakó)közösség vagy terület (pl. egy falu) lakóit be kell vonni mind a tervezésbe, mind a megvalósításba és az értékelésbe.
- Sosem a lehetőségekből, hanem a célokból kell kiindulni. (Álmokat szöni nemcsak lehet, de kell is.) Csak későbbi lépés a célok és a feltételek összehangolása (a célok szűkítésével vagy a feltételek megteremtésével).
- A gyengeségeket, hiányosságokat mindig megújulási, fejlődési lehetőségnek kell tekinteni ("jujitsu" elv).



- Emberek lévén emberközpontú a gondolkodásunk és a céljaink. A szervezet célkitűzésénél mindig meghatározható (és meghatározandó) azoknak a köre, akik érdekeit a szervezet szolgálja: a célcsoport. Ez azokban az esetekben is fontos, amikor egyáltalán nem nyilvánvaló (pl. természetvédelmi, állatvédelmi stb. csoportok esetében).
- A tervezés és az értékelés csak együtt létezik.
- A tervezési folyamatot is meg kell tervezni.

### **Mikor ne tervezzünk?**

A tervezés az esetek többségében igen hasznos, sőt, nélkülözhetetlen. Vannak azonban olyan különleges esetek, amikor átmenetileg vagy végleg nem szabad tervezni, mert többet veszít vele a szervezet, mint amennyit nyer:

- Ha több időt és pénzt vesz igénybe, mint amennyi hasznot hoz.
- Ha "túlélési" problémákkal küzd a szervezet, és ezért más, sürgősebb teendői vannak.
- Ha kilátástalan megfelelő terv elkészítése. A rossz terv rosszabb, mint a tervezetlenség. Pl. ha a tervezésre fölkért csoport nem eléggé elkötelezett a feladat iránt.
- Ha gyakorlatilag nincs esélye a megvalósításnak.
- Ha a szervezet nem-tervezésen alapuló irányítása elegendő a hatékonysághoz. Pl. ha intuitív típusú vezetője tervezés nélkül is megfelelő döntéseket hoz, és elég karizmatikus ahhoz, hogy a döntéseit el is fogadtassa.

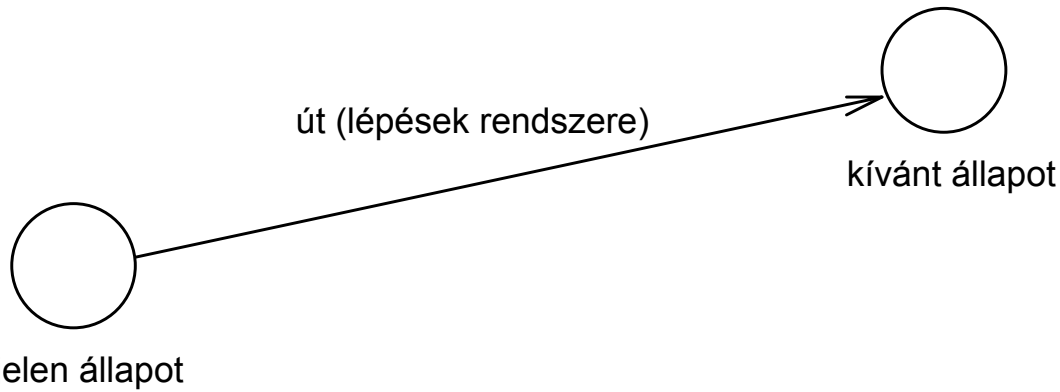
### **Mik a tervezés előnyei?**

- A világosan megfogalmazott jövőkép (amely a terv része) belső erőt ad, motivál a célok elérésére.
- Föltárla a "fától nem látható erdő" a túlterhelt, napi problémák szorításában dolgozók számára, akik elborítva napi teendőikkel már alig látják az eredeti célokat, a harmonikus működés lehetőségeit.
- Segít a szervezeti problémák megoldásában, a szervezet megújulásában. Stagnáló vagy csökkenő erőforrások ellenére is elősegíti a szervezet fejlődését. (A "jujitsu" elv alkalmazása.)
- A tervezési folyamatban a megfelelő emberek részvétele esetén fejleszti, elkötelezettebbé teszi a szervezet közösségét.
- Segít az önállóság megőrzésében, a célok következetes követésében.
- Eleget tesz mások elvárásainak (pl. támogatást nyújtok, adóhivatal, helyi lakosság stb.).

### **Mi a tervezés?**

A tervezés a szervezet célcsoportjának egy adott állapotából egy kívánt állapotába való eljutás útját, lépéseit (a stratégiai projekteket) előrejelzi és azokat megfelelő rendszerbe állítja. Ezzel tisztázódik a szervezeti tevékenység stratégiai iránya. A saját maga szervezetének az állapota csak közbülső cél (a végső cél feltétele), de a tervezés fontos eleme.

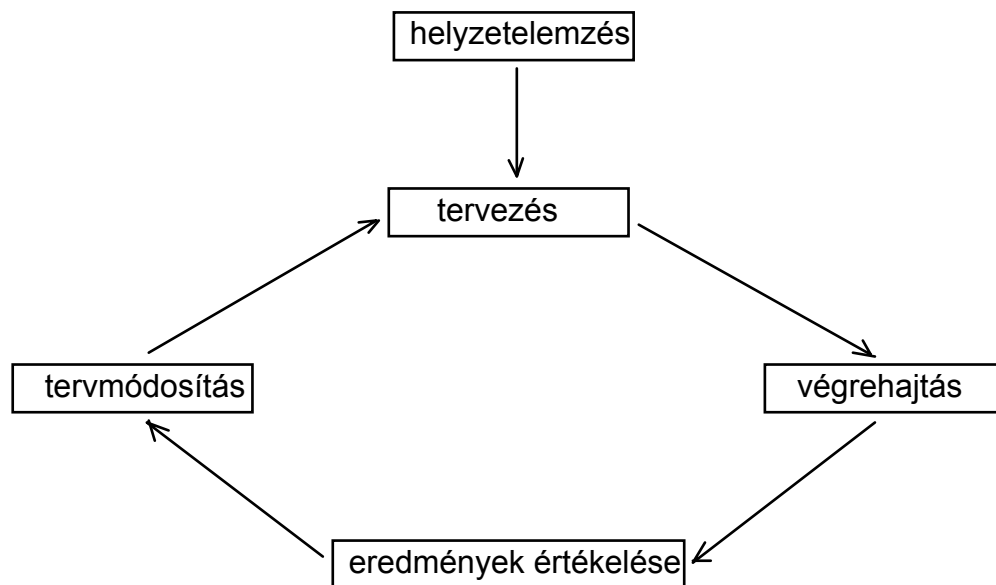
1. ábra: A stratégiai irány



A hosszútávú (változó világunkban is legalább 3-5 évre szóló) tervezést stratégiai tervezésnek is nevezik, szemben a rövidtávú (1 éves), vagy operacionális tervezéssel. A továbbiakban csak a stratégiai tervezéssel foglalkozunk. A stratégiai tervezést végeredménye a *stratégiai projektek* meghatározott rendszere, amelyet célszerű kiegészíteni a végrehajtáshoz szükséges metodológiai megfontolásokkal. A stratégia kijelöli azokat a kereteket, amelyek között már lehet a részletekkel foglalkozni, hogy lépésről lépésre eljusson a szervezet a megvalósításhoz. Érdemes a stratégiai tervre több időt is áldozni, mert az később bőven megtérül.

A tervezés körfolyamat, amelyet a 2. ábra szemléltet. A kezdeti helyzetelemzés a szervezet működése során beépül a tervezési körfolyamatba az eredmények értékelésénél. Bármilyen tervezési módszert is válasszon a szervezet, szigorúan gondoskodni kell a körfolyamat fönntartásáról. Ebben a rendszerben jutnak el a pozitív és negatív visszajelzések a döntéshozókhoz, amelyeket be kell építeni a folyamatos működésbe. Ebből is látszik, hogy a tervezés egy folyamat, amely állandó önkorrekciók sorozata. Enélkül nagy a veszélye jobb esetben a szervezet fölbomlásának, rosszabb esetben a diszfunkcionalizálódásának. (A diszfunkcionalizálódás gyakorlatilag azt jelenti, hogy tevékenysége nem felel meg a vállalt küldetésének.) Ez utóbbi sok szervezetet kerített már hatalmába, sokszor akár anélkül, hogy erről a szervezet tagjai tudomást szereztek volna.

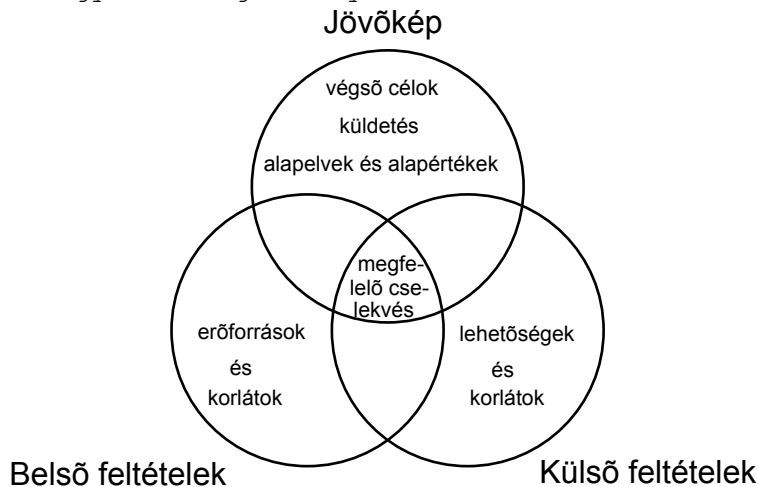
2. ábra: A tervezés körfolyamat



A legkedvezőbb stratégia meghatározásához jól bevált és széles körben elterjedt az ún. "háromszoros nyerő szituáció" modellje, ami egyben magában foglalja a helyzetelemzést is. Igen nagy előnye, hogy csoportmunkán alapul, így "mellesleg" segít a tervezésbe bevont személyek közösségének

kialakításában, és abban, hogy - mint saját terméküket - a résztvevők elfogadják a tervet, és elkötelezettek válnak a végrehajtásában. A modell három alapfeltétel figyelembevételével mutatja meg a helyes (a sikerrel kecsegtető) cselekvés tartományát, ami a 3. ábrán a közös metszéspont.

3. ábra: Egy lehetséges helyzetelemzési modell



A modell három dimenzió kényszerpályáit (jövőkép, belső és külső feltételek) hozza egy nevezőre. Mindegyik tartalmazza azokat a korlátokat, amelyeken belül kell cselekedni. Mélyebb szintű értelmezés esetén a lehetőségek is korlátok, hiszen kihasználásuk csak adott tevékenységek végzésével lehetséges. A lehetőségek és korlátok azonban változnak és változtathatók. Ezért a stratégiába be kell építeni egyrészt az önkorrekció, az adaptáció mechanizmusát, másrészt az adott tényezők megváltoztatásának lehetőségét. A dimenziók alapos megértése átfogó elemzésen alapuló stratégia kidolgozására ad lehetőséget. Az emlegetett közös nevező, a megfelelő cselekvések tere, stratégiai projektek formájában válik végrehajtásra alkalmas "utasításokká". Ezek egyrészt a jövőkép felé vezető út lépései, másrészt pedig azok a lépések, amelyekkel az előzőek megtételéhez szükséges feltételeket tudja megteremteni a szervezet.

1. A jövőkép tartománya azt az irányt adja meg, amerre a szervezetnek haladnia kell. A hová kérdésre ad választ, ami magába foglalja azt, hogy *minek/kinek milyen állapotához szeretne a szervezet hozzájárulni*. Ez egy optimista állítás, amely lehet, hogy elvileg sem megvalósítható, de mégis alkalmas arra, hogy a szervezet megfogalmazza a küldetését: *mit és kinek tesz azért, hogy hozzájáruljon a jövőkép megvalósulásához*. Számolni kell még a szervezetben dolgozók alapelveivel és alapértékeivel, amelyekkel nem ellenkezhet a cselekvésük. Célszerű ezeket megfogalmazni, és az értelmüket egyeztetni. A jövőkép, a küldetés és az alapelvek és -értékek még a tevékenységek széles körét teszik lehetővé. Ezek közül csak azokat szabad célul kitűzni, és stratégiai projektté alakítani, amelyekre a külső és belső feltételek rendelkezésre állnak, vagy megteremthetők. Hogy melyek ezek, arra a másik két tartomány elemzése ad választ.

2. A belső feltételeket a szervezet saját erőforrásai és korlátai adják ki. Ezek pontos föltérképezése, és a hozzájuk való alkalmazkodás nélkül olyan kellemetlen meglepetések érhetik a szervezetet, mint pl. az, hogy nincs aki egy-egy feladatot ellásson, elfogy a pénz, mielőtt a célt elérték volna, elmennek a szervezettől a legmegbízhatóbb dolgozók és önkéntesek stb. A belső feltételek szabják meg azt is, hogy a szervezet mennyire képes a külső feltételekhez igazodni. A belső feltételek a szervezet belső erőforrásai, és azok hiánya, a korlátok. Az erőforrást nagyon tágan értelmezzük, amibe a következők tartoznak bele:

- pénzügyi erőforrás (tőke)
- infrastrukturális erőforrás (pl. megfelelő iroda, kommunikációs eszközök stb.)
- emberi erőforrás (az emberek a munkaerejükkel)
- kulturális erőforrás (pl. szakmai ismeretek, megbízhatóság, önállóság, elkötelezettség stb.)

- természeti környezet (csak egyes szervezeteknél).

Valamennyi erőforrást számba kell venni, és mindig az adott feladat vonatkozásában. Mindig csak az számít, ami a feladatokhoz hasznosítható. Ha pl. túl sok ingatlanja van egy szervezetnek ("örökölte"), de nincs szüksége rá és ezért nem is használja, az inkább nyűg a nyakán, mint erőforrás. Hiába vannak jó szakemberei egy szervezetnek, ha nem tud a tudásuk szintjének megfelelő feladatot adni. A fölösleges erőforrásokat szükségessé kell cserélni (pl. a fölösleges ingatlant el kell adni), a kihasználatlan erőforrást használatba kell vonni, a hiányzót pedig elő kell teremteni. És mindig gondoskodni kell a *fenntartható erőforráshasználatról*, ami a hosszútávú működőképességet garantálja.

3. A külső feltételek igen sokrétűek, ezért célszerű csoportosítani őket:

A/ Külső igények, elvárások:

A szervezet munkájában érdekelt valamennyi ember igényét figyelembe kell venni. A szervezet szolgáltatásait élvezők igényét éppen úgy, mint a finanszírozókét, az önkéntesekét, a helyi lakosokét stb. Előfordulhat, hogy alaposabb vizsgálat szükséges az igényfölméréshez, de sok esetben elegendő csak annak a megbecsülése. Az igények ismeretét ajánlatos visszacsatolni a küldetés meghatározásához, hogy a tervezett tevékenység valódi és ne vélt igények kielégítését tűzze ki célul.

B/ Partnerek és versenytársak:

Sem az együttműködés, sem a versengés nem kerülhető el. A versengés mindig felszínre kerül, ha valamelyik erőforrás szűkében van. Az együttműködés pedig abból az általános összefüggésből adódik, hogy a hatékonyság csoportokat, laza koalíciókat alkotva általában nő. Föl kell tehát készülni a versenytársakkal való együttélésre és negatív hatásuk minimalizálására, valamint az együttműködésből adódó előnyök maximalizálására.

C/ Társadalmi, gazdasági, kulturális, politikai és technikai tényezők:

Ez a csoport gyakorlatilag az "egyéb kategória". A lehetőségek gondos végigfésülése ebben az esetben is számtalan lappangó lehetőséget és veszélyt hozhat a felszínre, amelyek ismeretét a tervezés nem nélkülözheti.

A modell használata viszonylag nagy befektetést igényel, de eredménye hosszútávon meghatározhatja a szervezet sikerességét. Kiderülnek azok a stratégiai fontos kritikus pontok, amelyekre a szervezetnek összpontosítania kell a figyelmét. Ebben az esetben nemcsak hatékony erőforrásgazdálkodásra lesz képes a szervezet, de hatékonyan fogja a lehetőségeit bővíteni, és - ami a legfontosabb - mindvégig hű marad eredeti küldetéséhez, akár az még az eredeti, akár az elemzés során előállított új változat.

A szervezet küldetésének (funkciójának) és a feltételek végiggondolásának eredménye a stratégiai projektek halmaza. Ezek megfelelő logikai és időrendbe rakása után lehet elkészíteni az írásos stratégiai tervet, ami már egy vagy néhány ember önálló munkája is lehet. Az így kidolgozott dokumentumot feltétlenül el kell fogadtatni egyrészt a stratégia tervezését végző csoporttal, másrészt a szervezet döntéshozó testületével.

A stratégiai terv végső formája a következő elemekből áll:

A stratégiai terv nélkülözhetetlen részei:

- Küldetési nyilatkozat (jövőkép, küldetés, alapelvek és alapértékek megfogalmazása, egyes kérdéses fogalmak definiálása).
- Stratégiai programok és/vagy projektek megfelelő időrendbe állítva, a célcsoportok és a programok, illetve projektek végrehajtásáért felelős személyek megnevezése. A projekteknek teljes

körüen tartalmazniuk kell mind a jövőkép felé vezető út lépéseit, mind az azok végrehajtásához nélkülözhetetlen feltételeket biztosító projecteket.

Csak esetenként részei a stratégiai tervnek:

- Munkaterv: mit (leírás), ki, mikor, milyen feltételekkel végez el (egy évre).
- Személyzeti terv: az igényelt önkéntesek, fizetett dolgozók évi bontásban.
- Pénzügyi terv: évi bontásban, külön kalkulálva a szükséges beruházásokat.
- Más intézményekkel, szervezetekkel, személyekkel való együttműködés (a kapcsolatok) terve.

A stratégiai terv csak akkor ér valamit, ha az a rövidtávú (operacionális) tervezéssel fejeződik be. Ez a terv fordítja le az általános megfontolásokat és terveket a mindennapi cselekvés gyakorlatára. A megvalósítás, majd az azt követő értékelés eredményével a birtokunkban újból és újból revízió alá kell venni a stratégiai tervet.

### **Irodalomjegyzék:**

- Thomas Wolf: Managing Nonprofit Organization, A FIRESIDE BOOK, 1990.  
Arnold J. Olenick and Philip R. Olenick: A Nonprofit Organization Operating Manual, Planning for Survival and Growth. The Foundation Center New York 1991  
Frances Moore Lappé and Paul Martin Du Bois: The Quickening of America. Rebuilding our nation, Remaking our lives. Jossey-Bass, Inc. Publishers, San Francisco, 1994  
Michael Carley and Christie: Managing Sustainable Development. Earthcan Publications Ltd, London 1992  
Brian W. Barry: Strategic Planning Workbook for Nonprofit Organizations. Amherst H. Wilder Foundation 1994  
Lester M. Salamon: America's Nonprofit Sector. The Foundation center 1992  
Mog Ball: Evaluation in the Voluntary Sector  
George B. Wright: The not - for - Profit CEO. A Survivor's Manual. C3 Publications Portland, Oregon 1992

### **Egyes kulcsszavak angol megfelelőinek listája**

adaptív menedzsment	adaptive management
utasítás és ellenőrzés (típusú menedzsment)	command & control
turbulens környezet	turbulent environment
elszámoltathatóság	accountability
vállalkozói bevétel és céltámogatás	revenue
megkötés nélküli támogatás	support
support és revenue	income
állandó megújulás	permanent innovation
háromszoros nyerő szituáció	win-win-win situation
részvétel (az érintettek részvétele a tervezésben)	participation
a szervezettel valamilyen kapcsolatban lévők	stake-holders
("az érintettek" vagy érdekeltek)	
helyzetelemzés	situation analysis
stratégiai tervezés	strategic planning
hosszútávú tervezés	long-range planning
rövid távú tervezés	short-range planning
éves terv	annual plan
operációs tervezés	operational planning

küldetés	mission (statement)
tervezési körfolyamat	planning cycle
az "érintettek" bizonyos mértékű betekintési joga	"goldfish bowl" syndrome
a szervezet működésébe	

## Könyvajánlat

### **Polcz Alaine: Kit siratok? Mit siratok?**

(Bp. Jelenkor, 2003.)

A legnevesebb magyar thanatológus új könyvének címe, e két rövid staccatós kérdőmondat már önmagában is elgondolkodtató. Az elsővel szembesülve még nagyjából képben van a Polcz Alaine munkásságát ismerő olvasó, de a második kérdő mondat talán elbizonytalanítja... De a kötet vallomás-sorozatából kiderül, hogy nemcsak elveszített, elhunyt szeretteinket sirathatjuk igazi, valódi gyásszal, sőt néha tébolyító, sorsot, kegyetlen végzetet, akár a Mindenhatót is káromló, eszelősen ismételtetett, sértődött, "miért"-ekkel, hanem ugyanúgy sirathatjuk egy szeretve-megszokott élethelyzet tragikus, önhibánkon kívüli megszűnését, így a szűkebb pátria történelmileg igazságtalan elvesztését, de még egy hozzánk közelálló, családtaggá fogadott négy lábú pusztulását is, aki igazi társunk volt hosszú évekig - és értette a köztünk kialakult - közös fajtanyelvet helyettesítő, ám mégis valódi, bensőséges kommunikációt. De sirathatjuk a minket elhagyó kedvest is, aki továbbél ugyan, akár elérhető földrajzi közelségben hozzánk, csak éppen nem velünk. Sőt sirathatjuk saját, családban betöltött hajdani szerepünk megszűnését is, holott valamennyien életben vagyunk-maradtunk, "csak" éppen egy manapság már mindennapinak tűnő válás robbantott ki - mondjuk - az apaszerepből, amely érzelmi és értelmi énünk integráns részévé vált.

Szilárd Gabriella

### **HENGERBUCSKA ÉS HÁTRASZALTÓ**

Előszó egy készülő családi mesekönyvhöz

Írta: Dr Károlyiné Baka Gyöngyi

A gyerekeknek nagyon nehéz dolguk van. Belecsöppennek egy hablatyoló, színekkel, szagokkal, fájdalommal teli világba, ahol meg kell tanulniuk boldogulni valahogy. Élni benne. És remekül sikerül nekik. Nekem, az anyjuknak ebben semmi dolgom: csak a szám jár, de a próbákat kiállni nekik kell. És azt, hogy valamikor én is végigmentem ezen az úton, rég a homályba veszett, a próbáival, ízeivel, illataival, színeivel együtt. Most csak azt érzem, hogy itt állok annak az útnak a végén, amit én már végigjártam, előttük meg ott nyílik. Felnőttem. Odafutnak hozzám, ha akarnak, mert ott vagyok, és most kell ott állnom, hát állok is, ahogy erőmből telik. Amikor gyerek voltam, mindig fiú akartam lenni. Aztán amikor először éreztem, hogy egy picit élet van a méhembem, én voltam a legboldogabb, hogy nő vagyok, szóval lány. És arra vágytam, bárcsak lenne egy lányom is, akinek ezt a csodát továbbadhatom.

Akkor ültem le összegyűjteni ezeket a meséket, amikor már öt fiunk volt. Közben született egy kislányunk is. Mindegyik egy-egy csoda. Rengeteg türelem és humor kell hozzájuk. És nincsenek útmutatások, bárki bármit is mond. Arra van, hogy mit csinálj, ha lázas, vagy

hogyan segíts neki járni a lábán. De az út, amin jár, mindegyiknél teljesen sajátos. Egy pszichológus írta: amikor nem volt még gyerekem, négy elméletem is volt a gyereknevelésről. Most van négy gyerekem, és egy elméletem sincs.

Minden nap és minden napban minden helyzet megadja a maga kihívásait, nehézségeit. De az örömét is. Csak tudni kell meglátni és megélni őket.

Fájdalmas látni, ahogy felnőnek, de egyben nagyon büszkévé is tesz. És hálássá, hogy a részese lehetek. Fájdalmas látni, ahogy elkezdődik a nélkülem való életük. Ugyanezt megélte már millió-millió nő, anya, a szüleink, a nagyszüleink és ugyanezt éltek majd meg az utánunk jövők. A nővéremre szoptatás közben tört rá a pánik, hogy ez a gyerek egyszer majd felnő, elmegy, megnősül?

Édesanyám vezet máig: Ez az anyaság lényege, szépsége és fájdalma. Megszületnek, vannak, szopnak, nődögélnek, és mindig távolabb, távolabb kerülnek, és visszanéznek. Érzed a kapcsolatot is és a távolságot is egyszerre. Hogy mindig mások, hogy ők már nem te vagy, de te is vagy. Bennük is vagy, meg magadban is, egyedül. Az ő életük is vagy, meg a magad kiürülő élete is vagy. Újra meg újra meg kell töltened magad. Ebben segítenek az apró kis figyelmességeik, a ragaszkodásuk, a szeretetük. Amikor úgy érzed, hogy nem is vagy már fontos, egy szó, egy rajz, egy apró gesztus érezteti veled, hogy mennyire bennük is vagy. És ez minden gyereknél annyira más, mint ahogy mindegyik egy külön kis világ. Teljesen ellentétes is lehet, mégis ugyanúgy elfogadod, szereted. Mint a rózsatő: tied a virág, az illat, a levél, a nap meleg, a harmat, de a tiéd a túske, a gyökér keserű íze és sötétsége is? Egyszerre. Egyik sem teljes a másik nélkül. De nem egymás ellen vannak, hanem egymás mellett. Tudnak a másikról, és egyik sincs meg a másik nélkül, még ha néha berzenkednek is ellene. Anyám, Apáim (szülő- és nevelő-), Nagyanyáim, Nagypapáim, sok nagynéném, nagybátyám, ki szóval, ki élete példájával, ki nagyon is tevékenyen segítette minket felnőni. Nincs teljes emberi élet mások nélkül. Kell, hogy körülötted egy olyan védőgyűrű legyen, hogy bárhová fordulsz, mindenhol szeretet, segítség, jóindulat nézzen vissza Rád. És egy idő után Te is egy védőgyűrű része vagy, másoknak, és ez olyan erős szeretetből font háló, ami megtart, minden helyzetben. Egy dolgot nem szabad. Sajnálni magadat. Légy nagylelkű. Az időddel, a szíveddel, az életeddel. Biztos lehetsz benne, hogy Te is ezt kapod vissza?

Jaj, idő, állj meg!

Olyan gyorsan vége ennek a korszaknak, pedig még alig eszméltem. Még nem öleltem eleget, még nem csodáltam eleget, még kell, de mégis elszalad, nevetve hátranéz, huncutul kacsint és --- felnő.

### **Rác István: Emlékeim Weöres Sándorról** (Nap, Bp. 2003.)

Rác István műgyűjtő és művészettörténész 1940 tavaszán egyetemi hallgatóként ismerkedett meg Pécssett, a Sorsunk szerkesztőjének, Várkonyi Nándornak a segítségével Weöres Sándorral, aki a polihisztor szerkesztő szerint „kétségkívül a legnagyobb szabású ingénium” volt már akkoriban is. Ebből az ismeretségből a költő haláláig tartó barátság született, ennek irodalomtörténeti értékű dokumentuma egy kézzel írott és "Rác Pistának barátsággal" ajánlott verseskönyv. Ebből is részleteket idézve írja meg emlékeit, e majd fél évszázados barátság történetét, eseményeit a költő 90. születésnapjára.

## **Reményi József Tamás (Szerk. :) Hajnóczy Péter emlékezete**

*A véradó*

(Nap, Bp. 2003.)

Hajnóczy Péter fiatalon távozott el körünkből. Életműve azonban kiállta az idők próbáját. Ott a helye 20. századi magyar irodalom maradandó értékei között. A róla készült kritikák, interjúk, dokumentumok alapján Reményi József Tamás állította össze a kiadó Emlékezet sorozatának 13. kötetét.

## **Csoóri Sándor: Elveszett utak**

(Nap, Bp. 2003.)

Csoóri Sándornak a közelmúltban keletkezett esszéit, írói publicisztikáját hét ciklusban közreadó kötet a napjaink életét formáló (és deformáló) közérdekű társadalmi és politikai és emberi problémák magasrendű és távlatos szellemi szemhatáru írói megközelítéséből született kiadvány. Ezek az írások esszéirodalmunk legjobb hagyományaihoz méltó írói igényességgel fejezik ki szerzőjüknek életünk minőségéért érzett aggodalmait.

## **Idézetek**

Az az igazán jó munka, amelyhez hozzáadjuk a tűnékeny pillanat csodálatos véletlenét.<sup>1</sup>

Felidéződnek bennem az élet „rabjai”, akik panaszkodnak a családi elnyomásra, a férj durvaságára az elfelejthetetlen sérelmekre... (Az igazság)...hogyan a valóság a másokkal való dialógus során lesz világos, az egyenes beszéd során döbben rá a dolgokra az ember és veszt el illúzióit, amelyekkel korábban folyamatosan áltatta magát.<sup>2</sup>

A fel nem fogott szavakból hiába hall meg ezret is, ezer haszontalan szónál több egy; ha az lecsendesít.<sup>3</sup>

Minden kisgyerek okos, a legtöbb ember ostoba. Ezt teszi a nevelés.<sup>4</sup>

Könnyű valakit azért szeretni, mert megérdemli.<sup>5</sup>

Nagy dolog is az, mikor az ember nem több, csupán becsületes.<sup>6</sup>

Szeresd az igazságot, de bocsáss meg a tévedéseknek.<sup>7</sup>

Aki bölcsen hallgat, sokat mond. A legtöbbet mondani a hallgatással lehet.<sup>8</sup>

---

<sup>1</sup> Bodor Pál

<sup>2</sup> Alfred Vanesse

<sup>3</sup> Dhammlapada

<sup>4</sup> Móra Ferenc

<sup>5</sup> Feleki László

<sup>6</sup> Lessing

<sup>7</sup> Voltaire

<sup>8</sup> Tatiosz



A magány az elmének az, ami a diéta a testnek.<sup>9</sup>

Aki sohasem vonja vissza állítását, önmagát jobban szereti az igazságnál.<sup>10</sup>

Konyhakéssel hiába szabdalnám a fellegeket. Hőmérővel nem mérhetem a vérnyomásomat. Elfogulások ellen, sajnos, nem lehet észérvekkel hadakozni. Sem magánszorgalmú, sem közösségi indulatok ellen.<sup>11</sup>

**infó** V. évfolyam, 5. szám.

*Lezárva: 2003. december 23-án, Debrecen.*

*"Segítőkéz" Lelkiségegy Telefonszolgálat*

*4024. Debrecen, Varga u.1.*

*e-mail: debrecen27@sos505.hu*

*(Cikkeket, tanulmányokat e-mailen várunk!)*

© Rénes László ®

---

<sup>9</sup> Vauvenargues

<sup>10</sup> Joseph Jourbert

<sup>11</sup> Bodor Pál