

## Tartalom:

Bevezetés  
Rövid hírek, információk  
Önkéntesek Hete  
Tanulmányok:  
Szervezetfejlesztés a Telefonszolgálatoknál  
Ötleteink megvalósítása (projektek működtetése)  
Bemutatók:  
Magyar Hospice Egyesület  
A Családi Nevelésért Alapítvány  
A Többkultúrájú Családok Egyesülete  
Könyvajánlat  
Idézetek

## Bevezetés

Az hatodik évfolyam 1. számát, egyébként pedig a 36. megjelent lapunkat tartja kezében az Olvasó.

Kicsit szomorúan írom ezeket a sorokat, hiszen ez a szám már március elsején elkészült, az akkori változatot kellett újraszerkesztenem.

Lapunk 5 éve alatt megjelent 35 számát a lelkesedés vitte előre, s így vagy úgy, de a sokszorosítás megoldódott. Most az anyagi nehézségek megtörték ezt a lendületet. Ki szeret a fióknak dolgozni? Remélem, a kényszerpihenő után újult erővel folytathatjuk munkánkat.

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.

Debrecen, 2004. augusztus 23.

Rénes László (szerkesztő)

No. 36.  
No. 36.

## Rövid hírek, információk

- **A Reménysugár Gyermekotthon** a Kartács utcáról az Ibolya u. 22. szám alá költözött. A családok átmeneti otthona már 2002 decembere óta egy Mester utcai felújított épületben található, a 3 év alatti és a 6 év alatti, rehabilitációra, korrekcióra szoruló, enyhe fokban sérült gyermekek pedig az Ibolya utcai átalakított óvodában kaptak elhelyezést. Ugyanennek az épületnek a fűthető előterében kapott helyet az inkubátor!
- **A Fehér Bot Alapítvány Helen Keller Támogató Szolgálata** a Bajcsy-Zsilinszky u. 3-5. alatt rendezkedett be egy nem túl tágas, de fölöttébb barátságos bérleményben, ahol jelenleg öt szakember – a szolgálat vezetője mellett két személyi segítő, egy hivatásos gépkocsivezető és egy gyógymasszőr – áll a Debrecenben élő fogyatékos személyek rendelkezésére. Ha kell, elviszik, elkísérik a vakokat, mozgássérülteket orvosi kezelésre, a hivatalokba, segítik őket az ügyeik intézésében, de még számtalan egyéb problémájukban rendelkezésre állnak. (Telefon: 310-281)
- **Az Ispotály Hospice, a Magyar Máltai Szeretetszolgálat** debreceni csoportjának daganatos betegek számára létrehozott házi beteggondozó szolgálata a római katolikus egyház Tátra utcai Szent Erzsébet Otthonában végzi további tevékenységét.
- A városi közgyűlés elfogadta egy drogprevenációs és információs központként működő iroda létrehozását, amely ősztől várja majd az érdeklődőket, tanácsstalanokat. Ez az iroda lehetőséget teremt arra, hogy a szülők, gyerekek megfelelő tájékoztatásban részesüljenek, szakmai kiadványok jussanak el a célcsoportokhoz, telefonos segítséget kapjanak a rászorulóknak, de szakmai koordinációs szerepet is ellát majd a Batthyány utca 20. szám alatti iroda, és a prevenációs programok minőségét is garantálni fogja. A programjaik megvalósításához a Mezon Ifjúsági Irodával közösen pályáznak majd országos és európai uniós forrásokra. A **Városi Dropprevenációs Iroda** működéséről bővebben is beszámolunk.
- A Provident Pénzügyi Rt. támogatásával megújult erővel folytatja működését a **Nagycsaládosok Országos Egyesülete Érdekvédelmi Tanácsadó Központja**, amely az ország egész területéről fogadja az érdeklődő, bajba jutott vagy kiszolgáltatott helyzetbe került családok hívásait, ill. leveleit. A következő témákban fogadják az érintetteket:
  - általános jogsegélyszolgálat,
  - krízishelyzetbe került családoknak tanácsadás,
  - otthonteremtési tanácsadás,
  - szociális tanácsadó szolgálat (életvezetési, egészségügyi, szociális, nevelési kérdésekben),
  - adományközvetítés (ruha, élelem, háztartási berendezés és eszközök, gyógyszer és gyógyászati segédeszközök stb. felajánlás, továbbítás rászorulóknak).

**Telefon: 06-1-266-7771** (ha szükséges, visszahívják a Hívót, hogy a telefonköltség ne őt terhelje!)

**Cím: 1056 Budapest, Március 15. tér 8. I./1.** (levélben is fel lehet keresni!)

- **A Kortárs Segítő Szolgálat Egyesület** által működtetett szociális intézmény, a **Kortárs Családsegítő és Gyermejjóléti Szolgálat** tevékenysége 2003. december 31. napjával megszűnt.

Az Egyesület székhelye 2004. február 1. napjától megváltozott, új címük: 4029 Debrecen, Csillag u. 36. Az Egyesület képviselője: Mezey Ibolya (elnök).

Régi telefonszám is módosul, az új elérhetőség: 06-30/450-7346

A továbbiakban az alábbi tevékenységeket vállalják föl, lehetőségeik szerint (társadalmi munkában, valamint pályázati és egyéb támogatások függvényében):

- öntevékeny csoportok munkájának támogatása,
- ifjúsági csoportok szabadidős tevékenységeinek szervezése,
- tanulási nehézségekkel küzdő gyerekek segítése, pályaválasztási tanácsadás és pályaaorientáció,
- a munkaerőpiacon hátrányos helyzetű munkanélküliek foglalkoztatásának elősegítése,
- képzések, tréningek tartása az esélyegyenlőség érdekében (képeségfejlesztés, ismeretterjesztés),
- meditáció, pár- és családterápia,
- drogprevenció, szenvedélybetegek és családjaik lelki gondozása,
- hátrányos helyzetű gyerekek/fiatalok táboroztatása,
- szükség szerinti szociális tanácsadás.

- **A Bölcső Alapítvány** 1995-ben alakult Szekszárdon, Budavári Zita vezetésével. A céljuk, hogy olyan terhes anyáknak segítsenek, akik valamilyen ok miatt nem tudják vállalni a megszületendő gyermeküket, vagy a környezetük ellenzi, elítéli a terhességüket (pl. titkolt terhesek, lányanyák stb.). A 06-20-944-3566-os vagy a 74-312-759-es telefonszámon jelentkezőknek segítenek abban, hogy megfelelő környezetbe, egy átmeneti otthonba kerüljenek, s majd innen fogadják őket a szekszárdi szülészeten. Ha szükséges, akkor segítenek abban, hogy nyílt vagy zárt örökbefogadással megoldódjon a picik sorsa, de az anyák további sorsának alakulásához is megfelelő támaszokat keresnek. 1995 óta 502-en jelentkeztek az alapítványnál, s 347-en a segítségükkel szültek, amiből 260 esetben került örökbefogadásra sor (248-an a nyílt örökbefogadást választották). Anyánál 65 újszülött maradt, s mindössze 21 anyáról és gyermekéről, további sorsukról nem tudnak az alapítvány munkatársai. Megyénkből 16 anya szült az alapítvány jóvoltából Szekszárdon. További információk: [www.bolcso.hu](http://www.bolcso.hu); e-mail: [zita@bolcso.hu](mailto:zita@bolcso.hu).

- Februártól él a **Kenézy Kórház zöldszáma**, amelyen bárki a kórház költségére kérhet tájékoztatást a szolgáltatásokkal kapcsolatban. Betegségekről, leletekről azonban ezen a vonalon nem adnak felvilágosítást. Érdeklődhetnek viszont a szakrendelések időpontjáról, a betegosztályok helyéről, a látogatások lehetséges módjáról, időpontjáról a 06-80-204-414-es telefonszámon reggel 7-től este 18 óráig.

- Az **Újkerti Községi Ház** idén is rengeteg szakkörrel és képzéssel várja az általános és középiskolásokat, illetve a felnőtteket is. Indul többek között fazekas, tűzzománc, fafaragó szakkör, festőtanoda, valamint szabó-varró, vesszőfonó és más kézműves tanfolyam. A neves szakemberek közreműködésével folyó képzésekről bővebb felvilágosítást az intézményben és annak honlapján ([ujkert@axelero.hu](mailto:ujkert@axelero.hu)) kaphatnak az érdeklődők.

- A Gyermek és Ifjúsági Telefonszolgálatok Országos Szövetségéhez tartozó debreceni **Rejtőzködő** Telefonszolgálat ettől az évtől kezdve egy nappal meghosszabbította az ügyeletét, így most már minden hétköznap, **hétfőtől péntekig 15-18-ig** hívhatóak a 06-80-505-013-as telefonszámon.
  
- A **Gyermek-, Ifjúsági és Sportminisztérium** vakok számára is hozzáférhetővé tette honlapját. Az internetes oldalt egy böngésző segítségével érhetik el úgy, hogy az ott található szövegeket egy jól érthető hang olvassa fel. A segítő program ingyen letölthető a minisztérium honlapjáról.
  
- 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.
  
- A **katasztrófavédelmi igazgatóság** immár az 52/503-000 telefonszámon SMS-ben is fogad segélykérést, ami különösen a fogyatékkal élő embereknek jöhet jól. A szöveges üzenet bejelentőjének röviden meg kell adnia nevét, a segélykérés okát, helyét. Az SMS-t küldő az ügyeletről választ is kap. Ha az SMS elindítója nem azonosítható (pl. internetről küldi üzenetét), az vakriasztásnak minősül.
  
- Az **Áldozatvédelmi Iroda** a Vármegyeháza u. 9. szám alatt a Rendőrfőkapitányság és a megyei önkormányzat közös működtetésében kéthetente hétfőnként, 8-12-ig tart fogadóórát. A szolgáltatásuk az ingyenes jogi tanácsadás mellett a bűncselekmények sértettjeinek szolgál segítséggel. Az iroda kapcsolatban áll karitatív szervezetekkel is, akik esetleg többet tudnak tenni magukért a kliensekért. Magyarországon két szervezet is működik, melyektől a súlyos, erőszakos bűncselekmények sértettjei támogatást remélhetnek. A Fehér Gyűrű Közhasznú Egyesület 1989 óta működik, a Biztonságos Magyarországért Közalapítvány pedig 2001-ben jött létre. A megyében egyébként összesen nyolc rendőrkapitányságon működik áldozatvédelem.

*(Forrás: Közösségi Adattár Hírlevele: Civil-net Debrecen, elektronikus hírlevél, Hajdú-Bihari Napló, Debrecen Hetilap, Cívus Futár Újság)*

## Önkéntesek Hete

### Önkéntesek Hete: 2004. október 4-10.



Idén október 4–10-e között ismét megrendezésre kerül az Önkéntesek Hete. Minden év őszén, egy héten keresztül azokat a szervezeteket és embereket szeretnénk a figyelem középpontjába helyezni, akik idejüket és energiájukat áldozzák valamilyen jó ügy érdekében.

Mi történik az Önkéntesek Hete alatt? Az Önkéntesek Hete egy hétbe sűrített önkéntességre épülő programok sorozata. A regisztrált szervezetek programjai országsszerte zajlanak, lehetőleg minél több érdeklődő bekapcsolásával. Ez a Hét egy olyan keret, mely tartalmát - minden településen - a helyi szervezetek adják programjaik révén. Szándékunk, hogy e Hét eseményei révén megmutassuk, mekkora értékek rejlenek az önkéntesek összefogásában, ezért lényeges, hogy minél több szervezet kapcsolódjon be a programsorozatba. Az elmúlt évben 55 településen, 110 szervezet, 220 programmal járult hozzá az Önkéntesek Hete sikereihez.

Idén szeretnénk, ha még több szervezet lenne aktív a Hét folyamán. A programokat a jelentkező szervezetek maguk szervezik. A június során szervezett regionális találkozón (helyszínek: Miskolc, Debrecen, Szeged, Pécs, Budapest) igyekszünk személyesen is információt és segítséget nyújtani az előkészületekhez és a szervezéshez. Ahhoz, hogy a program megfeleljen az Önkéntesek Hete filozófiájának - az alábbiakra ügyeljenek programtervezéskor:

- ◆ Elsősorban önkéntesekre épüljön;
- ◆ Közösségi érdekeket, igényeket szolgáljon;
- ◆ Amennyiben szakmai eseményről van szó (pl. konferencia, kerekasztal-beszélgetés stb.), témájában valamilyen formában jelenjen meg az önkéntesség;
- ◆ Legyen nyitott, lehetőleg minél több résztvevő számára elérhető;
- ◆ A program céljai között ne szerepeljen profitszerzés;
- ◆ A program ne legyen politikai jellegű, pártpolitikai érdekeket ne fejezzen ki;
- ◆ A program az Önkéntesek Hete időkeretein belül (2004. október 4-10.) kerüljön megrendezésre.

A programok végleges listáját legkésőbb 2004. szeptember elejéig szeretnénk összeállítani. Ez rendkívül fontos, mert csak így tudjuk a szükséges előkészületeket elvégezni és a média munkatársait időben tájékoztatni.

**Önkéntes Központ Alapítvány - ÖKA** 1123 Budapest, Kékgolyó u. 20. I. em. 4/a.

**Tanulmányok a Lelkisegély Telefonszolgálatok munkájáról**

- 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 Domonkos (szerk.) (2002): *A meghallgatás feltételeiről. Tanulmánygyűjtemény. Magyar Lelki Elsősegély Telefonszolgálatok Szövetsége, Budapest*
- Buza Domonkos (2004): *A magyar lelki elsősegély telefonszolgálatok IN: Addiktológia, III. évf. 1. szám*
- Buza Domonkos (2000): *Adatok a MATÁV-területén működő lelki elsősegély telefonszolgálatok 1998-1999. évi forgalmáról; IN: Network, 2000/2-3. szám (76-77.)*
- Buza Domonkos (1998): *25 éves a budapesti Lelki Elsősegély Telefonszolgálat (ÉLET); IN: Végeken, 1998/1. szám*
- Buza Domonkos (1992): *A budapesti Lelki Elsősegély Telefonszolgálat adatfelvételi rendszerének vizsgálata; IN: Végeken, 1992/1. szám*
- Csürke József - Nagy Tímea - Tukorka Gábor (2000): *Változás - ok. A magyar szuicidalitás megjelenése a pécsi S.O.S. Élet Telefonszolgálat hívásainak tükrében az 1995-1999 közötti időszakban; IN: Szenvedélybetegségek, VIII. évf. 2000/4. szám*
- B. Erdős Márta (2000): *A dialógus nyelvi főszereplői; IN: Szenvedélybetegségek, VIII. évf. 2000/4. szám*
- Hegedüs Imre dr. (1974): *A budapesti Éjjel-nappali Lelki Elsősegély Telefonszolgálat (ÉLET) - a mentálhigiéné új formája; IN: Egészségügyi Felvilágosítás, 15.*
- Kálmánchey Albert dr. – Rénes László (szerk.) (2002): *Telefonos lelki segítés. Tanulmánygyűjtemény. Kállai Könyvkiadó, Debrecen*
- Kálmánchey Albert dr. (1999): *És ha Mohamed is menne a hegyhez (Gondolatok egy krízisintervenciós központ kialakításához Debrecenben); IN: Szenvedélybetegségek, VII. évf. 1999/2. szám*
- Kálmánchey Albert dr. (1999): *A lelki válságmegelőzés helyzete Debrecenben (A bővítés lehetőségei); IN: Network, 1999/3. szám (72.)*
- Kézdi Balázs (1976): *A telefon: eszköz és módszer; IN: Magyar Pszichológiai Szemle, 1976/VI. szám*
- Kézdi Balázs (1995): *Negatív kód; Pannónia Könyvek, Pécs*
- Kézdi Balázs (2000): *Jel, kontextus: az öngyilkosság diszkurzív elmélete; IN: Szenvedélybetegségek, VIII. évf. 2000/3. szám*
- Kézdi Balázs (szerk.) (2000): *Tele-dialógus. Tanulmányok az öngyilkosság-megelőzés kommunikatív perspektíváiról; Pannónia Könyvek, Pécs*
- Rénes László (1999): *A debreceni Lelkisegély Telefonszolgálat hívásaiban megjelenő problémák vizsgálata 1992 és 1995 közötti időszakban; IN: Szenvedélybetegségek, VII. évf. 1999/2. Szám*
- Vannesse, Alfred (1993): *Hallgatástól a meghallgatásig. Magyar Lelki Elsősegély Telefonszolgálatok Szövetsége, Budapest*

## Tanulmányok

# Szervezetfejlesztés a Lelkisegély Telefonszolgálatoknál

## I. A szervezetekben jellemző csoport- és vezetői attitűdök

### I. 1. Csoportnormák

A csoportnormák tájékoztatják a tagokat arról, hogyan kell viselkedniük. A normák lehetőséget kínálnak, hogy kifejezzük értékeinket, attitűdjeinket, összevessük a normákkal a reflexiónkat arról, mit és hogyan kellene tennünk az életben. A fontos normák rendszerint különböző szabályokban, eljárásokban, vagy a csoport íratlan törvényeiben jutnak kifejezésre. Ezeket a csoport tagjainak kölcsönösen el kell fogadniuk, és természetesen követniük kell. A normák a csoport egészére vonatkoznak. A kölcsönös elvárás elve szerint, aki a csoportban akar maradni, annak a csoportnormákat be kell tartania.

A telefonos stábok életét úgyis mondhatnánk, hogy behálózzák a normák. Norma a nemzetközi szervezet (IFOTES) alapelvei, a segítői munka egyéb szakmai szabályai, eljárásai, etikai kódexe, a "Rogersi-iskola" kliensközpontú felfogása és beszélgetésvezetési technikája. Ezekon kívül még ott vannak a stáb speciális szabályai, helyi normái, de a szupervíziós csoportfoglalkozásnak is megvannak a sajátos szabályai.

Minél erősebb, korlátozóbb a norma, annál erősebb ellenőrzésre van szükség. A szoros ellenőrzést viszont a tagok nehezményezhetik, ellenállást válthat ki, mert az egyéni szabadságot érezhetik veszélyben.

A telefonos munka nagy felelősséggel jár. A telefon végén az ügyelő egyedül van, egyedül kommunikál a Hívóval. Az ügyelő azonban munkája során soha sem önmagát képviseli, hanem a stábját, a stáb normáit, a segítői etika által kinyilvánított értékeket és normákat. Az az ügyelő, aki ezt nem fogadja el, annak már a kiképzés alatt meggyűlik a baja a szabályokkal, amik nem engedik meg az egyénieskedéseket, meggondolatlan lépéseket, hirtelen ötleteket. A Hívó bízik bennünk, ezért telefonál, ezt a bizalmat nem lehet eljátszani azzal, hogy inadekvát módon kezeljük problémáját. A telefonos normák többsége ebből a felelősségből adódik. Ezeket a normákat nem kérdőjelezi meg senki. Akkor léphet fel a vezetés és a tagság (egy-egy csoportjai) között nézeteltérés, ha olyan szabályokba ütköznek az "ellenszegülők", amelyek legtöbbször a számonkérést, az ellenőrzést erősítik. Ezek a szabályok általában az egyes stábok Szervezeti és Működési Szabályzataiban találhatóak, s vagy explicit módon ki is nyilvánítják azt a céljukat, hogy a vezetők ezen szabályok által felruházva ellenőriznék az ügyelők munkáját, de néha burkoltan, szakmai követelményként "csempészik" be a stáb életébe az ellenőrzést. Úgy gondolom, hogy kontrollra minden munkavégzőnek szüksége van, e kontrollnak egy kevésbé kedveltebb formájára, az ellenőrzésre éppúgy, mint a telefonos munkában igen fontos csoportfoglalkozások kontrolljára. Nem mindegy azonban, hogy ez a

kontroll mennyire illik a stáb szellemiségéhez, ill. milyen formában van megfogalmazva és kivitelezve. A telefonos stábok értékrendszerében a lojalitás, a bizalom, a megbízhatóság és az elkötelezettség fontos szerepet kapnak. A legtöbb stáb (remélhetőleg) demokratikus berendezkedésű, ami szintén lehet csoportjukban alapérték. Nem bír el tehát egy ilyen szellemű csoport olyan szabályokat, amelyek olyan mértékben ellenőrzik a tagokat, hogy azt korlátozónak vagy alapvetően bizalmatlanságnak érezzék. A szervezet merev szabályaikkal egyben azokat az értékeket is megkérdőjeleznék, amikben hisznek, s nehéz lenne megválaszolni, hogyan lehet beszélni bizalomról, lojalitásról, elkötelezettségről, ha ezek csoporton belül is kérdésessé válnak. Tudomásul kell venni, hogy mit diktál az értékrendszerünk, s ahhoz mérten lehet a normáinkat és a normakövetést ellenőrző szabályainkat felállítani. A vezetőknek bízniuk kell abban, hogy az ügyelők elkötelezettségét, munkamorálját elsősorban a csoportfoglalkozásokon nyújtott megnyilvánulásaikból tudják lemérni. E mellett az ügyelők napi tevékenységéről a jegyzőkönyvek is tanúskodnak.

Tudomásom szerint a hazai lelkisegély telefonszolgálatok történetében van egy olyan kérdés, ami mindig úgy merült fel, hogy ehhez a témához érdemes megemlíteni. Ez pedig nem más, mint a magnófelvételek készítése. A kezdetekben minden telefonszolgálat felvette az összes hívását magnóra. Később aztán egyes szolgálatok elhagyták a magnózást, ill. több olyan szolgálat is alakult időközben, amelyek kezdetüktől magnó nélkül végezték a munkát. Ők ebből a vitából kihagyhatók. A vita azon van, hogy legyen magnófelvétel, vagy ne legyen. A magnófelvétel mellett voksolók kizárólag szakmai kérdésnek tartják a felvétel készítését. Nézetük szerint itt szakmai kontrollról van szó, elsősorban az esetmegbeszélések munkájához adnak a felvételek anyagot. Ezekben a stábokban az esetmegbeszélés a magnón elhangzott beszélgetések feldolgozásából áll. A másik oldal főként a Hívó személyiségi jogaira hivatkozik, s valahol mindig ott van burkoltan egy másik érv is. Ez pedig leegyszerűsítve az, hogy nem örülnek az ilyen típusú ellenőrzésnek. Itt gondolom azt, hogy a bizalmatlanságot érzik ki a stábtagek ebből a szabályból, márpedig a bizalom kérdését az alapértékek közé soroltuk.

Nem tudom eldönteni, kikkel értek egyet. A szakmai érveket el tudom fogadni, viszont azt mindenképpen hibának tartom, ha a vezetés a szakmai érdekek mögé bújva, elsősorban az ellenőrzés eszközeként használja a felvételezést. Talán igazából olyan szolgálatoknál pattanhatott ki ez a vita, ahol a stáb ezt érezte ki a magnó használatából, és nem azt, hogy a hatékonyabb munkavégzésüket szolgálja a felvételek visszahallgatása. Ne felejtjük el, a kontroll célja a visszacsatolás, mert egy tanulási folyamat eleme. Ha rosszul használjuk, akkor ezt a célját veszti el.

## *I. 2. Szervezeti kultúra*

Ahogy az egyén személyisége meghatározza, hogy miként reagál környezetének ingereire, ugyanúgy a szervezeti kultúra is meghatározza, hogy a szervezet miként válaszol a kihívásokra. A szervezeti kultúra a tagok által osztott alapvető alapfeltevések és értékek rendszere, ami alapján meghatározzák önmagukat és a környezetüket. A szervezeti kultúra "láthatóvá" válhat, és rituálékban, szimbólumokban, tárgyokban jelenhet meg. A szimbólumok olyan speciális elemek, amik csak abban a közösségben kapnak jelentést. A rituálék az egyes kulturális értékeket erősíthetik meg.

A szervezeti kultúra közös kultúra, ami csak közös tanulási folyamat eredményeként alakulhat ki. Az egyének a szervezeti szocializáció során sajátítják el a szervezeti kultúrát.



Minden szervezetnek egyedi, csak rá jellemző kultúrája van. A kultúra explicit módon ritkán jelenik meg. Külső szemlélőnek elsődlegesen a rituálék, a szertartások vagy a speciális szóhasználat érzékelhető. Legtöbbször zsargon nyelv is kialakul, amely már valóban csak a csoporthoz tartozóknak érthető teljes mértékben. A szervezeti kultúra azonban korlátja minden olyannak, ami ellentétben áll vele.

A lelkesegély telefonszolgálatok speciális munkát végeznek. Amikor önkéntesnek jelentkeznek valaki, nagyon keveset tud erről a munkáról, és a szerveződésről, szervezetről sincs különösebb elképzelése. A kiképzés során ismerkedik a szakmai munkával, a szolgálat normáival, szervezeti kultúrájával. Az első időkben még minden új, így nehezen tudná az új ismereteit hozzájuk hasonlóan szelektálni. Már a gyakorlati képzés során több olyan elemmel is találkozunk, amik a stábfoglalkozások kultúrájára is jellemzők. Az első rituálé az ünnepélyes eskütétel. A hospitálás, majd az érdemi munka során és a stábfoglalkozásokon pedig apránként minden más elemmel, - ami a szervezeti kultúrát jellemzi - megismerkednek. Leginkább onnan lehet észrevenni az új stábtagnak beilleszkedését, hogy a szaknyelv mellett már a zsargont is biztosan használják. A zsargonba sok minden bekerül, olykor egy rendszeresen telefonáló Hívó szófordulata, vagy pl. stábfoglalkozáson elhangzó humorosabb megnyilvánulás is lehet alkotóeleme.

A közös nyelvről mégis inkább az a nyelv jut eszembe, amit a többi lelkesegély telefonszolgálatossal közösen használunk. Az egyik Lelkesegély Telefonszolgálatok Országos Konferenciáján egy frissen kiképzett ügyelőkolléga csodálkozott rá arra, hogy az ország 25-30 különböző pontjáról jelenlevő 250-300 ember ugyanazt a nyelvet beszéli, amiből már ő is sokat megértett. Meglepő volt számára az, hogy egymástól messzire élő embereket egyetlen közös szál (a telefonos munka) össze tud ilyen módon is kötni. Attól még relevánsabb volt számára ez a felismerés, hogy önmaga is részese ennek a nagycsapatnak.

### *I. 3. Motiváció*

"A komplex feladatok ellátása magas motivációs szinttel és megelégedéssel jár együtt azoknál, akikre a magasabb rendű szükségletek a jellemzőek" (Hackman-Lawler, 1971).

Véleményünk szerint magasabb rendű szükséglet az is, hogy az ember humánus, emberszerető elhivatottságból önkéntes, karitatív munkát vállal. Másrészt maga a telefonos segítői munka és a velejáró folyamatos önképzés, szakmai fejlődés eléggé komplex feladatnak ígérkezik. Olyannyira, hogy mindig akadnak jelentkezők, akik a kiképzés során meg is rettennek ettől a feladattól, s abbahagyják a tanfolyamot.

A motivációt a csoport oldaláról is meg lehet közelíteni, hiszen motiválhatja a tagokat maga a csoporthoz tartozás is. Amennyiben a csoporthoz tartozásnak a motiváló hatása szembetűnő a telefonos stáboknál, akkor ezt egyrészt a komoly etikai értékeket tartalmazó csoportnormáknak, ill. másrészt annak tudható be, hogy maga a munka nagy felelősséggel jár, nagy kihívás megfelelni ennek. Nem kerülhetjük meg azt a gyakran a sajtóban ábrázolt, kissé sematikus és e miatt torzított képet sem, ami úgy mutatja be ezt a munkát, ahol az öngyilkosságra készülő Hívó élete az ügyelő kezében van. Egy ilyen kollektíva úgy tűnhet,

hősként cselekszik munkája során (legalábbis hasonlóan "hősök", mint a tűzoltók, mentők stb. Csoda, hogy szappanopera még nem készült erről a munkáról!).

A motiváció nagyon fontos egy olyan munkánál, ami az önkéntességen alapul. Éppen ezért a telefonos ügyelők motivációját vizsgáljuk még meg Herzberg ún. két tényezős elmélete szerint is (Herzberg, 1968). Ez alapján két tényező létezik, a higiénés és a motivációs tényezők. A kettőt rendszerint összekeverik, összefüggésbe hozzák egymással, pedig a higiénés tényezők minősége nem befolyásolja a motivációt. Higiénés tényezőnek számítanak pl. a fizetés és a munkafeltételek, míg motivációt jelenthet a nagyobb teljesítmény elérése, a felelősségvállalás lehetősége vagy a fejlődés reménye. Herzberg elmélete megerősíti az előzőeket, s még inkább kiemeli, hogy az igazi motivációt a telefonos stábben a felelősségteljes és nem könnyű ügyelői munka, és a csoportban végzett munka adja, ami utóbbtól pedig a fejlődést várhatjuk. A higiénés tényezőkről karitatív munkánál szinte nem is lehet szó, s ez nemcsak azt jelenti, hogy jövedelemről nem beszélhetünk, hanem azt is, hogy a legtöbb telefonszolgálatnál - finoman fogalmazva - nagyon szerények a munkafeltételek.

#### *I. 4. Eredményesség és csoporthatékonyosság*

A csoportnak fontos értékelnie az eredményeit és a csoporthatékonyágát.

##### *Eredményesség*

A legfontosabbnak tekinthető eredmények:

- termelékenység, hatékonyság,
- biztonság,
- megelégedettség,
- vonzerő, megtartóképesség,
- tanulás, növekedés, fejlődés.

A hatékonyság az a mutató, ami alapján el tudjuk dönteni, milyen sikerrel éri el céljait a csoport. A biztonság igénye arról szól, hogy a csoporttagok kiszámítható elvárásokat, interakciókat és kapcsolatokat várnak a stábon belül. A megelégedettség összetevői: mennyire optimálisak a csoporton belüli interakációs lehetőségek, mennyire elégedettek a vezetőikkel, milyen módon működik a munkával kapcsolatos visszajelzés, milyenek a kapcsolatok a stábon belül és mennyire elégedettek a stábfoglalkozások hangulatával és hatékonyságával. A megtartóképesség tulajdonképpen a csoportkohézió mértékegysége, bár a fluktuáció ezen kívül még sok tényezőtől függ. Nagyon fontosnak érzem a tanulás kérdését, hiszen mindenki szeretne fejlődni. Csoporton belül erre sokkal nagyobb lehetősége kínálkozik az egyénnek. Ameddig ez valóban megvalósul, a csoport terepet szolgáltat a fejlődéshez, az újabb tudás és képességek elsajátítására, addig ez a csoport fontos eredményeket érhet el. Az ügyelők kiképzése során nem véletlenül hangoztatjuk, hogy nem a 100 órás tanfolyam elvégzése a cél, hanem az, hogy hatékonyan lássuk el feladatunkat, mindazonáltal egy olyan stábben dolgozni, ami a tanuláshoz és a fejlődéshez ideális lehetőséget szolgáltat.

##### *Csoporthatékonyosság*

A csoporthatékonyosság ismérve, hogy milyen mértékben képes alkalmazkodni a csoport az új feltételekhez. Minden csoportban, így a telefonos stábokban is kikerülhetetlenek az újabb és

újabb feladatok, változások, nehézségek, problémák, konfliktusok és egyéb előre nem látható események, amelyek döntéseket kényszerítenek ki a vezetésből és a tagságból. Egy közösség életében nagyon kevés olyan időszak van, amikor "idilli állapotként" nincs ilyen döntési kényszer. Az új feltételekhez alkalmazkodni többnyire úgy lehet, ha a jelenlegi, megszokott működésen valamelyest változtatunk. A változtatás azonban legtöbbször nem könnyű, vagy azért, mert a tagságtól plusz energiát követel ez a változás, vagy azért, mert nehezebb körülményekkel vagy feltételekkel kell számolni, de már csak amiatt is lehet ellenállás, hogy a megszokotthoz mindig jobban ragaszkodunk, mint az ismeretlen, kiszámíthatatlan újhoz. A stábon belül ezért leginkább ilyen kérdések körül szoktak kialakulni nézeteltérések. A csoportnak vannak érzelmi jellemzői, s gyakran alakul ki feszültség valami miatt, de segítenek is egymásnak a csoporttagok abban, hogy konszenzus alakulhasson ki. Az információkat a stábfoglalkozásokon visszacsatolják egymásnak a tagok. A csoporton belül megfigyelhető az is, hogy az interakciók során hol jutalmazták, hol büntetik egymást a csoporttagok. Az egészséges kommunikáció alapfeltétele az egymás meghallgatására, megértésére való törekvés. Abban a csoportban, ahol ez jól működik, ott kényes kérdések megvitatása sem szorongással, feszültséggel tölti el a csoporttagokat, hanem a jól működő interakciók pozitív érzelmeiket váltanak ki a tagokból, s mindezáltal a csoportkohézió erősödik. Minél erősebb a csoportkohézió, annál jobb a csoporthatékonyság.

## I. 5. Hierarchia és vezetés

### *Hierarchia*

A legtöbb Lelkisegély Telefonszolgálat hierarchiája általában a legegyszerűbb egyesületi struktúrához hasonlít:

1. A szervezet vezetője a szolgálatvezető vagy elnök.
2. Helyettese lehet titkár, szervező, elnökhelyettes, szolgálatvezető helyettes, szakmai vezető.
3. Egyesületi formában létezőknél van elnökség vagy vezetőség, a fent említetteken kívül ennek lehet tagja szupervizor, esetmegbeszélő csoportvezető, esetkonzultációs csoportvezető, csoportvezetők, a tagságból delegált vezetőségi tag, esetleg valamilyen bizottság vezetője.
4. A tagság az ügyelők, stábtagek.

Vannak stábok, ahol nincs titkári szerep, így a szervezői teendők megoszlanak mások között, a többi adminisztratív munkát pedig ügyintéző, esetleg titkárnő végzi. Itt általában a szolgálatvezető helyettese lehet szakmai vezető, esetmegbeszélő csoportvezető stb.

### *Vezetés*

A szervezetek működésében nem csekély szerepe van annak, hogy milyen a vezetés. A szervezetek kialakítása vissza is tükrözi azt az értékrendet, amit a vezetők képviselnek.

A munkahelyi légkör legfőbb meghatározója a vezetés. A legfelső szintű vezetők viselkedése, vezetési stílusa modell a szervezeti hierarchia alacsonyabb szintjein tevékenykedő vezetők számára (Buda, 1994).<sup>1</sup>

Az autokratikus légkörű munkahelyi közösségben sok a destruktív rivalizáció, a nehezen megfogható személyi ellentét, a kommunikációs zavar. Az ilyen légkör a benne dolgozók

<sup>1</sup> Buda Béla: A munkahely mentálhigiéniéje IN: Mentálhigiénié, Tanulmánygyűjtemény (Animula, Bp. 1994.)

személyiségét inkább próbára teszi, mentálhigiénés szempontból nem tekinthető hasznosnak (Buda, 1994).<sup>2</sup>

Egy olyan szervezet, ami decentralizált, magával hozza azt is, hogy dolgozói nagyobb felelősségvállalással, több döntési joggal végzik a munkájukat. Ebben a szervezetben egy autokratikus, tekintélyelvű vezető nem érezné jól magát, előbb-utóbb központosításokat hajtana végre, a döntési jogokat magának, vagy egy szűk vezetői körnek adná stb. A főnök vezetési stílusa fontos kérdés tehát.

Egy jellegzetességre azonban érdemes pár szóval kitérni. Mint már említettem, a telefonszolgálatok döntő hányadát pszichiáterek hozták létre. A szolgálatvezetők a szolgálatot leginkább a munkahelyük infrastruktúrájára építették, így a legtöbb lelkeségű telefonszolgálatot egészségügyi intézmény fogadta be. A szolgálatvezető - szinte kivétel nélkül - ennek az egészségügyi intézménynek a vezetője vagy valamelyik osztályának, részlegének a vezetője. Ez érthető, hiszen egy beosztott orvos nincs olyan helyzetben, hogy feletteseivel elfogadtasson egy olyan szolgáltatást, ami kissé "testidegen" az egészségügyi ellátásban és hierarchiában. A szolgálatvezetőknek valószínűleg nem volt könnyű az első időszak, nekik is tanulniuk kellett a szolgálatvezetői szerepet, ami lényegesen másabb vezetői szerep, mint az egészségügyi hierarchiában megszokott vezetői funkció. A kórházi-klinikai hierarchia akár tetszik, akár nem, de magán viseli annak a jegyét, hogy a XIX. század óta nem sokat változott. Éppen ezért annak, aki ebben a hierarchiában vezető, nem lehet könnyű átállni és megtanulni egy másfajta vezetési stílust. Feltételezzük, hogy ennek a vezetői stílusváltásnak valamilyen szinten meg kellett történnie, de az is lehet, hogy voltak stábok, ahol ez nem így alakult. Ma már azonban a civil működés szinte alapfeltétel, 10-12 év alatt megszokottá vált a civil kultúra. Meggyőződésem, hogy ma már önkénteseket tömörítő szervezet autokratikus vezetéssel inkább állandó konfliktusokat, feszültségeket, nagyon alacsony hatékonyságot eredményezne.

## **II. Szervezetfejlesztés a Lelkeségű Telefonszolgálatoknál**

### *II. 1. Szervezetfejlesztést gátoló és támogató tényezők*

A telefonszolgálatok munkatársai nagyon speciális szervezetben dolgoznak: alapjában véve önkénteseket foglalkoztató civil szervezetekről van szó, de a tevékenység és a tevékenységhez kötődő normák, szervezeti kultúra stb. más civil szervezetektől megkülönbözteti őket.

A csoporthatékonyság elemzésénél kifejtettem, hogy a civil szervezetek életében mindig a legnagyobb konfliktusokat a változtatási kényszerek okozzák. A változások a csoportoknál előidéznek valamilyen ellenállást, feszültséget vagy tanácstalanságot. A változásokra különösen érzékenyek a telefonos stábok, ezeknek a feszültségeknek, ellenállásoknak a kezelésétől olykor az egész stáb jövője függ. A mégoly egységes stáb is ilyenkor szokott klikkesedni, és a nem, vagy rosszul kezelt konfliktus előbb-utóbb olyan szinten osztja meg a

---

<sup>2</sup> Buda Béla: Munkahely és mentálhigiéné IN: Mentálhigiéné, Tanulmánygyűjtemény (Animula, Bp. 1994.)

csoportot, hogy az alapértékek és normák kérdésében is „pártosodnak”. Ezután már nem ritka eset, hogy „kenyértörésre” is sor kerül.

Mi indokolja azt, hogy a változások nehézséggel járnak egy olyan szervezetben, ahol komoly, megterhelő munkát végeznek az önkéntes munkatársak, amihez mindenképpen flexibilis személyiségre van szükség, aztán maga a szervezet is a kollektívizmust pártolja, a rendszeres szupervízió segíti a belső kommunikációt? (S még sorolhatnám a pozitívumokat.) Úgy érzem, hogyha erre választ kapunk, akkor a telefonos stábok életét tudatosabban is fejleszthetjük (és nemcsak akkor, amikor problémánk van).

Csak néhány, sokszor előforduló változás, ami érinthet egy stábot:

- belső változások:
  - vezetésben,
  - személycserék,
  - szakmai elvárásokban,
  - szabályokban,
  - munkavégzésben.
- külső változások:
  - finanszírozásban,
  - helyváltozás.

A legnagyobb krízist a vezetőkben történő változások okozzák. A szolgálatvezetők gyakran az alapítók, a teamben a szakmai hierarchia tekintetében is a többiek felett állnak stb. A vezetőváltás sok minden miatt lehetséges. A legdrasztikusabb - s ez ritkán fordul elő -, amikor felsőbb vezetők egyszerűen leváltják, elbocsátják. A stáb ezt nehezen éli túl, a feloszlásra már gyakorlatban is volt példa. A leggyakoribb, amikor generációváltás történik: az alapító, a „mester” átadja a stafétabotot, részben vagy teljesen. Ez is sok viharzással járhat. A vezető és csapata nem mindig azonos hullámhosszon vannak: gyakorta a vezető nem akar lemondani a posztjáról, s a stábnak is jól látható, a mindennapi életüket, a fejlődésüket gátolja azzal, hogy a funkcióját nem adja át olyan személynek, aki felelősen és hatékonyabban tudna helyébe állni. A másik eset az, amikor a stáb nem képes leválni a vezetőjükről, a vezető már régen átadná a helyét, viszont a stáb visszahúzza, még akkor is, ha ez hátrányokkal jár. A fenti esetekben, amíg megtörténik a tényleges vezetőváltás, addig sok idő telik el, nehézségekkel, konfliktusokkal telve.

A stábon belüli személycserék is hasonló módon konfliktusok tárgya lehet. A szakmai elvárásokban történő változásoknál akadály lehet az is, ha a vezető(k) nem eléggé elkötelezett(ek), vagy pl. a stábon belül erős nyomást tudnak gyakorolni a változás ellen azok, akik a szervezet „rangidősei”, akik egyébként konstruktív szerepet játszanak abban, hogy a szervezet, a közösség normáit, hagyományait az újonnan jövőknek átadják. Tulajdonképpen a szabályokban, a munkavégzésben történő változások is akkor tudnak nagyobb ellenérzés nélkül beépülni a szervezet életébe, ha a vezetők és a legrégebbi önkéntesek ezeket fontosnak tartják.

A külső vagy kívülről érkező, befolyásoló változások legtipikusabb esete a finanszírozásban történő változás. A finanszírozás megváltozása mindig helyzetbe hozza a szervezetet, pedig a lelkeségély telefonszolgálatok sohasem voltak anyagiakkal elkényeztetve. Azt a helyzetet, amikor kevesebb pénz jut a szervezetnek, s e miatt változnak a dolgok – jól ismerjük. Ennél érdekesebb, hogy az is válhat ki elégedetlenségeket, ha a finanszírozásban a költségek

struktúrája változik meg. Ilyenkor szokott előfordulni, hogy sokan azzal értenének egyet, ha a szakmai, közösségi prioritások egyenes arányban lennének a költségek eloszlásával is, s ezen a szemüvegen keresztül nézve a különböző, pl. az adminisztrációval járó költségek csak másodlagosak. Nem mindig a legszegényebb szolgálatok vannak olyan helyzetben, hogy egyáltalán ez vita tárgya lehessen. Az is új helyzetet teremt, ha maga a finanszírozó változik meg.

Sok változást lehetne még felsorolni, de én még egy olyat szeretnék ismertetni, amiről tudom, hogy több stáb életében is hozott nehézségeket, ez pedig a szolgálat helyének a megváltozása. Hihetetlenül érzékenyek az önkéntes munkatársak a szolgálati helyük megváltozására. A stáb szinte otthonának érzi a szolgálat helyét, ami természetes is, ha belegondolunk, hogy egyenként is hány éjszakát töltöttek ott az önkéntesek. És még akkor is vannak, akik nehezen veszik a változást, ha az új „otthon” komfortosabb, tágasabb, jobban felszerelt stb. (pl. az egyik szolgálatnál a régi helyükkel mindig az volt a probléma, hogy túl sötét, természetesen az új hely meg túl világos a stáb szerint).

Ezeket a helyzeteket mindig komolyan kell venni, még akkor is, ha a racionálisan indokolt változásokkal szemben leginkább csak emocionális ellenérzések merülnek fel. Ha jól ismerjük a szervezetet, normáit, hagyományait stb., akkor összegezhetjük azokat a jellemzőit, amik segítik vagy nehezítik a változásokat.

Ha egy „archetipikus” telefonos szolgálatot veszünk alapul (amilyen persze csak elméletben létezik), akkor többek között a következőket tartanám jellemzőnek a fenti változásokkal kapcsolatban:

- a szolgálatvezető gyakran az alapító, a szakmai vezető, a „mester”, tehát a „hatalom” a személyes tudáson alapuló, ill. gyakorta a „Weberi” karizmatikusság is fontos tényező a személyében;
- a vezetésre és a csoportra is a humán orientáció a jellemző;
- a csoportra a kollektívizmus jellemző;
- az egyének közötti versengés explicit formában nem jelenhet meg;
- az egyéni motivációk kapcsolódnak a szervezeti célokkal;
- a szolgálat az egyének önmegvalósítási, fejlődési szükségletét ideális esetben kielégíti;
- jól fejlett formális és informális kommunikáció van a stábban;
- alapértékeknek fogadják el többek között a rugalmasságot, az alkalmazkodóképességet, a kreativitást, a konstruktivitást stb.

A szervezetfejlesztés csak akkor válik hatékonyá, ha képes a negatív beállítódásokat legyőzni, megteremteni az összhangot, ill. a közös jövőképet, a szervezet hatékonyságát, a kommunikációját erősíteni. Mindez csak akkor érhető el, ha bevonja és felhatalmazza a munkatársakat a cselekvésre. A változásokkal szembeni ellenérzések mellett azonban akadhatnak olyan gátak is, amik a szervezetet nemcsak a változtatásban, hanem a megfelelő működésben is, illetve magában a szervezetfejlesztésben, a szervezeti tanulásban is gátolhatják.

A szervezetfejlesztés szervezeti gátjai általában lehetnek:

- bürokrácia,
- merev hierarchia,
- versengés légköre,
- túlzott ellenőrzés,

- rossz vezetés,
- szegényes kommunikáció.

Segíthet talán felkészülni a problémák kezelésére, ha még a konfliktusok előtt áttekintjük, mi az, amire számíthatunk, mi támogatja vagy hátráltatja az összhangot.

A fenti felsorolásokat felhasználva, pl. egy lehetséges áttekintést ad a következő táblázat, ami korántsem teljes, inkább csak az itt felvázoltak „hirtelen” csoportosítása, hiszen egy konkrét szervezetnél sokkal mélyebbre is lehet ásni, ami multiplikálja a sorba vehető kérdéseket is.

Változás	Tipikus gátak	Stábokra jellemző	
		Gátoló tényező	Támogató tényező
<b>Vezetésben</b>	Merev hierarchia, Szegényes kommunikáció	az alapító, a szakma tudója a vezető	szupervízió
<b>Személycserék</b>	Merev hierarchia, Versengés légköre, Rossz vezetés	Implicit versengés	kollektivizmus, jó kommunikáció
<b>Szakmai elvárásokban</b>	Szegényes kommunikáció	félelem a kihívástól, nem elkötelezett vezető(k)	Alapértékek, szakmai normák, motivációk
<b>Szabályokban</b>	Túlzott ellenőrzés	Ragaszkodás a régihez	jó kommunikáció
<b>Munkavégzésben</b>	Bürokrácia	Ragaszkodás a régihez	szakmai normák, szupervízió

## II. 2. A szervezetfejlesztés indokoltsága

A telefonszolgálatok szakmai munkára létrehozott szervezetek, ahol az önkéntesek közössége nagyban eltér a fizetett dolgozók hagyományos, intézményes munkahelyeitől. Egy sokkal érzékenyebb csoport, az önkéntesek személyes kötődése nem igen „manipulálható”. Leginkább az a megtartó erő, ha a szervezetben jól érzik magukat, mert energiájukat értelmes és érdemes dolgokra fordíthatják, s a kollektivizmus szellemében az egyéni fejlődés lehetősége megfelelően „harmonizál” egymással. Ez egy szétzilált, állandó frusztráltságban élő közösségben nem működik (még akár egy tanári kar, vagy egy irodai munkacsoport is hosszú ideig képes problémáikkal fennmaradni, dolgozni). A team-szupervízió az a terep, ahol a szervezetben előforduló problémák ventilálására, kezelésére éppen úgy van lehetőség, mint a szakmai tanulásra, személyes fejlődésre is. Azonban a telefonos szolgálatokat sem kerülik el olyan változások, amelyek a jól működő stábokat is felkavarják, az összhang felborul, nehezen alakul ki a konszenzus. Véleményem szerint a megújulás velejárója a változások miatti „problémahelyzetek”. A kérdés az, hogy ezeknek a helyzeteknek a kezelése mennyire jól sikerült, s nem utolsósorban, mennyi időt és energiát vett el a közösségtől a probléma feldolgozása az új konszenzus kialakulásáig. A szervezetfejlesztés, mint módszer tehát nemcsak a „jó megoldást”, a hatékonyságot nyújthatja, hanem abban is segíthet, hogy ne húzódjának el a problémás kérdések, ill. a szervezet tagjainak a tanulását, fejlődését is elősegíti (ami miatt nem hiábavaló energiát ráfordítani). A telefonos stáboknak nem lehetnek

ismeretlenek a szervezetfejlesztés céljai, hiszen ezeknek a céloknak a nagy részét ők maguk is vallják, a kollektivitásuk, a szupervíziójuk is ezekre épül.

A szervezetfejlesztés céljai:

- megújulás, tanulás,
- kreatív megoldások előmozdítása,
- a problémamegoldó képesség fejlesztése,
- hatékonyság növelése,
- rugalmasság, alkalmazkodóképesség fejlesztése,
- összhang megteremtése,
- folyamatok javítása,
- a szervezet és az egyén fejlesztése egyaránt,
- a szervezet egészségesebbé és hatékonyabbá tétele.

Eddig a szervezetfejlesztés szükségességét a szervezetben előforduló változások kezelésével hoztam összefüggésbe. Nem tértem ki arra, hogy más okokból is működhet rosszul a stáb, nemcsak a változásokkal bekövetkező problémák miatt. Felvetődhet az is, hogy egy régebbi változásukra nem reagáltak megfelelően, bizonyos destruktív folyamatok nemcsak időben húzódtak el, hanem újabb problémákat indukáltak. Az önkénteseket foglalkoztató telefonszolgálatoknál feltételezhetjük, hogy kellett lennie olyan időszaknak, amikor a szervezet eleve „jól” működött, különben nem kapcsolódtak volna be a munkájukba önszántukból emberek.

### III. Összegzés

A lelkeségű telefonszolgálatok laikus önkéntesei speciális munkát végeznek. Az ügyelői munka mellett a stábfoglalkozások adják a terepet a szakmai munkának, a személyes és szakmai fejlődésnek, a közösségi életnek. A szolgálatok tagsága stábben tevékenykednek, amire a csoportelméletek szabályai érvényesek. A csoportnormák meghatározó szerepet játszanak a stáb munkájában, így a csoportéletre, értékrendre stb. is kihatással vannak. A legfontosabb motivációs tényezők a felelősségteljes munka, a fejlődés lehetősége, a csoporthoz való tartozás. A csoporthatékonyság leginkább abból derül ki, hogy mennyire tud a stáb az új feladatokkal, a változásokkal megbirkózni. Általában minden változás valamennyi feszültséggel jár. A telefonszolgálatokban jól működő szupervízió és esetkonzultáció vagy esetmegbeszélés folyik. Ezeken a foglalkozásokon tud a kontroll szerep, a visszacsatolás úgy működni, hogy a tanulási folyamat részévé válik. Mindezek mellett a telefonos stábok életében is szükség van a szervezetfejlesztésre, hiszen számtalan probléma merülhet fel, amelyek megoldása, az összhang megteremtése nehézségekbe ütközne. A megújulás velejárója a változások miatt kialakult problémahelyzetek kezelése, amit a szervezetfejlesztés módszereivel lehet hatékonyan biztosítani. A szervezetfejlesztés az együttműködés kultúráját mozdítja elő, értékei jól kapcsolódnak a telefonos stábok értékeihez. A civil szerveződés, az önkéntesség kimondatlanul is a szervezeti tanulás folyamataira épít.

Debrecen, 2003. november 22.

*Rénes László*



## Kaposvári Anikó

# ÖTLETEINK MEGVALÓSÍTÁSA avagy hogyan működtessük projektjeinket? (részletek)

Sokszor vagyunk úgy, hogy hirtelen támad egy ötletünk, és eltöprengünk azon, hogy is lehetne megvalósítani, vagy éppen egy probléma készlet minket különböző megoldások megtervezésére. Lehet az egy családi ház felépítése, vagy a nyári szabadság eltöltése. Hívhatjuk ezeket a hétköznapi projektjeinket vagy szándék megvalósításnak, amennyiben konkrétan kitűzött célunk van, és elérésének időtartamát, lépéseit, módját tudatosan átgondoljuk.

Ugyanez érvényes egy szervezet projektjére is. Azzal a különbséggel, hogy egy jól működő szervezetben már megfogalmazódott a küldetés, amelyre a szervezet létrejött, van stratégiai terv, és annak megvalósítása érdekében találnak ki és hajtanak végre projekteket. Akár egy új szolgáltatás bevezetéséről, akár a már meglévő alaptervekenység továbbfejlesztéséről van szó; de a projekt irányulhat egy adott probléma megoldására is.

**A projekt olyan egyedi, gyakorlati vonatkozású terv, melynek konkrét célja, várt végeredménye van, megvalósításának módja, ideje, és költségvetése meghatározott.** Vagyis, leírjuk mindazokat a paramétereket, amelyek tervünket jellemzik. **A projekt kitűzött céljának megvalósítása, a munkafázisok követése, a szervezés, az irányítás és a kivitelezés a projekt menedzsment feladata.**

A következőkben áttekintjük, melyek azok a projekt és annak menedzselése szempontjából meghatározó tényezők.

### 1. A projekt háttere

Ez a szakasz a projekt születése, amikor kibontakozik egy ötlet, megvizsgáljuk a megvalósíthatóságát és eldöntjük, hogy belekezdünk-e a projekt építésébe vagy sem. Ennek két fő eleme a környezetelemzés és a szükségletfelmérés (needs assessment).

#### A környezet:

Mielőtt ötletünket projektté alakítjuk, érdemes áttekinteni azt a környezeti rendszert, amely befolyásolja a megvalósítást.

Ennek legfontosabb szintjei:

- a) saját szervezetünk,
- b) a mikrokörnyezet (település, ügyfelek, kiépített kapcsolatok),
- c) a makro (társadalmi-, gazdasági- és politikai) hatások.

Ezek segíthetik, de éppúgy nehezíthetik is a projektkezdeményezéseket.

**a.) Szervezet:** Tegyük fel, egy nap előrukkolunk a többieknek azzal, hogy van egy javaslatunk egy újfajta szolgáltatás elindítására. A többiek döbbenet néznek ránk, és azonnal elkezdik mondani, hogy már így is mennyi dologgal foglalkoznak egyszerre, vagy meghallgatják ötletünket, és elárasztanak további javaslatokkal, vagy leülünk, és kiosztjuk a feladatokat, és megpróbáljuk elmagyarázni, kinek mi lesz a dolga. Hogy ötletünk el tud-e indulni a megvalósulás felé, nagyrészt azon múlik, hogy át tudjuk-e adni, tovább tudjuk-e fejleszteni a munkacsoportban. Ha már a célokat és a stratégiai tervet is együtt fogalmazzuk meg, akkor a folyamatban minden érintett számára világos lesz, mi az, amit ő

elvállal, mit miért csinál. A közös megállapodások átláthatóbbá teszik a munkát, és nagyobb biztonsággal érzük el, amit szertettünk volna.

Rengeteg frusztrációtól óvhatjuk meg magunkat, ha előzetesen áttekintjük már meglévő erőforrásainkat, hiszen leendő projektünknek az itt kialakult emberi, infrastrukturális, pénzügyi feltételek adják majd a háttérét. Szükséges átgondolni, hogy az ötlet illeszkedik-e szervezetünk belső kultúrájához, értékrendszeréhez, profiljához, küldetéséhez.

Gondolnunk kell rá, hogy ötletünket hogyan fogjuk beilleszteni a szervezet erőforrásainak rendszerébe anélkül, hogy azok rovására menne, illetve melyek azok a hiányzó kapacitások, amelyek szükségesek lennének projektünk életképességéhez. Gondoljuk végig, hogy ezek kiépítése hogyan történjék majd a projekten belül!

Az ötlet kibontásában, tervezésében és később a megvalósításban több ember érintett. Lehetnek ők tagok, alkalmazottak vagy külsős partnerek, akikkel együtt szeretnénk dolgozni.

Mindezek olyan feltételek, amelyek a projekt megvalósíthatósága szempontjából alapvetőek, hisz hiába remek az ötlet, ha pl. nincs olyan munkatársunk, aki a kivitelezésben részt venne, vagy nincs meg az infrastruktúra, amely szükséges a feladatok intézéséhez, vagy egyszerűen nincs elegendő időnk rá a jelenleg is futó programok miatt.

Hasznos, ha elemezzük a jelenlegi és korábbi projektekből származó tanulságokat, így csökkenthetjük a kockázatot, amellyel a legalaposabb előkészítés és tervezés mellett is számolnunk kell majd.

**b.) Mikrokörnyezet:** A projekt tágabb környezete egyrészt a hivatalos kapcsolatok rendszere, másrészt a település, ahol a szervezet működik, és a szakterület, melyre hatást gyakorol.

Például ha egy új típusú szolgáltatást szeretnénk elindítani, még a tervezés előtt érdemes feltérképezni, van-e hasonló szolgáltatás a környezetünkben, lefedik-e ők az adott területet, vannak-e lehetőségek a kooperációra, esetleg kiknek az érdekét sérthetjük, és ezt hogyan kerülhetjük el. Megkereshetünk olyan szervezeteket, amelyek már elindítottak a miénkhez hasonló szolgáltatást, hogy megtudjuk, milyen tapasztalataik vannak, mi okozott számukra nehézséget. Vajon támogatta-e őket a helyi önkormányzat, min múlt, hogy sikerült vagy nem sikerült pénzügyi támogatást szerezniük?

Tervünkhöz készíthetünk háttérkutatót. Begyűjthetünk adatokat, információkat. Például ha mozgássérült gyerekeknek tervezünk szolgáltatást, fontos tudni, pontosan hányan vannak, milyen segítséget kapnak, mi jelentene további segítséget a szülőknek. Mindezek az információk hozzájárulnak ahhoz, hogy meghatározzuk, és megalapozzuk projektünk célját, megjelöljük mi az, ami valóban fontos, mi az, amit későbbre halaszthatunk, mi a terv várható hatása.

**c.) A politikai-gazdasági és társadalmi makrohatások:** Szintén meghatározóak, de ezekre a jelen cikkben alapos részletességgel nem tudok kitérni. Fontos tájékozódni, milyen törvényi változások vannak a területünkön (közlönyök, napilapok), mi a kormány vagy a helyi, megyei önkormányzat költségvetéstervezete. Hogyan tudjuk (esetleg más szervezetekkel közösen) az általunk képviselt csoport érdekeit érvényesíteni. Helyi, megyei szinten érdemes kapcsolatot kiépíteni a képviselőkkel, tájékoztatni őket munkánkról, javaslatainkról. Ezt könnyebben és eredményesebben tudjuk megtenni, ha már az előzőekben összegyűjtött adatok, információk naprakészen a kezünkben vannak.

### **Szükségletfelmérés:**

Projektötletünk lehet nagyon újító vagy fejlesztő jellegű saját véleményünk szerint, de ennek igazolását mégiscsak azok adhatják, akiket a jövőben érinteni fog. Így van ez akkor is, ha egy problémára keresünk megoldást, de még nem találjuk, mi is a legmegfelelőbb válasz rá.

Tehát első lépésben meg kell nézni, kiket szeretnénk elérni, kikből áll a célcsoportunk (például: drogfogyasztók, veszélyes hulladékot lerakó üzem környezetében élők). Ők mit tartanak problémának, miről gondolják, hogy az érdekeiket szolgálja; mert mindez nem biztos, hogy egybeesik a mi definíciókkal. (Például egy környezetvédelmi szempontból ártalmas gyár elleni akciót nem biztos, hogy támogat a lakosság, ha az az egyetlen munkahely a településen.) Ezért fontos tájékozódni arról, hogy az érintetteknek milyen megoldási javaslataik vannak, ők hogyan kívánnak a kivitelezésben közreműködni. Természetesen az is lehet, hogy saját ötletünkről kérdezzük meg

őket.(A fenti példánál maradva: mit szólnának egy környezetvédelmi fórumhoz, ahol az összes érintett fél jelen lenne, és közösen keresnének megoldást.)

Mindezeket az információkat megszerezhetjük:

- személyes találkozók szervezésével,
- interjúzással,
- kérdőívvel.

Érdemes időt szánni erre a szakaszra. Lehet, hogy lesznek ellenzői az ötletnek, vagy nem fogadják lelkesedéssel tervünket, de fontos háttérrel jelent a projektnek, ha sikerül valóban bevonni az érintetteket vagy azok egy körét. A kapott válaszok segítenek projektünk célmeghatározásában, illetve annak eldöntésében, hogy mi az, amit majd vállalni tudunk, és egyben támogatókat, pártolókat találhatunk a további munkához. Ha a meghatározott célcsoport vagy közösség a tervünk mellé áll, könnyebben tudjuk majd képviselni a projektet a helyi hatóságok és a támogatók előtt.

A fentieket áttekintve ún. előzetes megvalósíthatósági tanulmány (pre-feasibility study) készítésével kiderülhet, hogy a jelen szituáció nem kedvező ötletünk számára, és azt elvetjük vagy elhalasztjuk. Ha viszont a feltételek, lehetőségek megfelelőek tűnnek, az akadályok, kockázatok egy része megoldhatónak vagy elkerülhetőnek látszik, akkor ötletünket tovább vihetjük a projektépítés szakaszába, mely a következő főbb fázisokra bontható:

- **előkészítés**
- **kivitelezés**
- **lezárás.**

A projektfázisok képezik a megvalósítási folyamat alapját, ezek tudatosítása, követése segíti a célok elérését, az idő- és pénzkeretek tartását, a tevékenységek megvalósítását, összehangolását.

## 2. Előkészítési szakasz

Ez a projekt bevezető tervezési fázisa, melynek részei: célmeghatározás, helyzet- vagy problémaelemzés, paraméterek felállítása (idő, pénz), a döntéshozatal módjának tisztázása, feladat-, és szerepmeghatározások. Mindezek természetesen egymással összefüggő és egymásra ható tényezők.

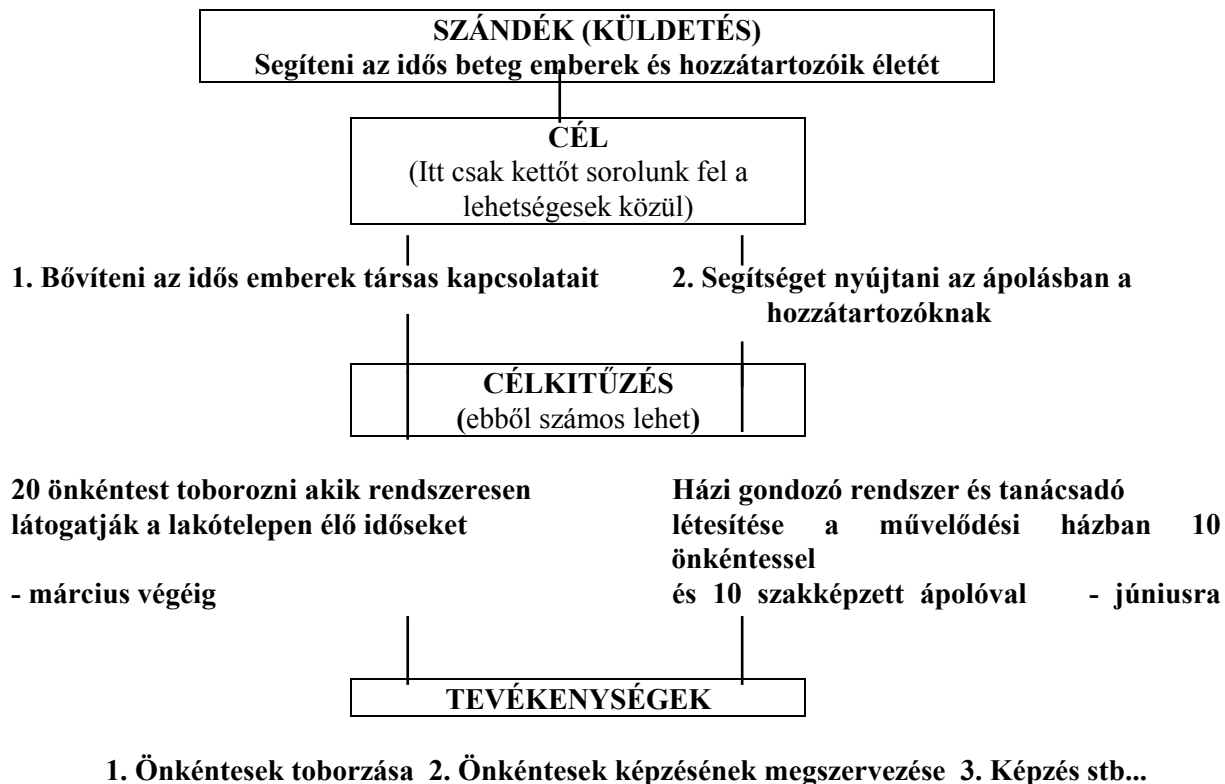
### Célmeghatározás:

A projektötletek általában valamely szükségletre, hiányra reagálnak, így tartalmilag nem mindig teljeskörűek. Sokszor csak a probléma, vagy a szándék definiált, de a megoldás nem. Épp ezért érdemes megfogalmazni, mi is projektünk átfogó célja a szándékon túl.

A projektötletet ki kell, hogy egészítse a probléma meghatározása, illetve egy ötletbörze, melynek során több megoldási javaslat is felmerülhet. Ebből választhatjuk ki szándékunknak megfelelően - a helyzetelemzést figyelembe véve - a leginkább megvalósítható ötletet és alakíthatjuk projektünk célkitűzésévé. Fontos, hogy célkitűzéseinket úgy válasszuk meg, hogy azok megvalósítása közelebb vigyen a szervezet által kitűzött hosszú távú célok eléréséhez.

A következő példánál vannak sokkal összetettebb helyzetek, ahol a probléma és a szándék (átfogó cél) meghatározása nagyobb erőfeszítést igényel. Ilyenkor különösen hangsúlyos ezeknek és a projekt-céloknak a tisztázása, összehangolása. A célkitűzés már sokkal konkrétabb a szándéknál. Ezekután a munkát konkrét tevékenységekre, felelősségi körökre bonthatjuk.

Nézzük a célok kibontakozását egy időseknek tervezett projektnél!



**Helyzetelemzés:**

A projektötlet és környezete közelebbi vizsgálatát jelenti, továbbá a céltervezéshez szükséges adatok és információk összegyűjtését, valamint az ötletnek a szervezet stratégiájához illesztését. A legfontosabb kérdés ebben a szakaszban, hogy a projekt megvalósítása megkívánja-e a szervezeti rendszer módosítását, s ha igen, milyen mértékben. Érdemes elvégezni egy egyszerű erőforráselemzést is, amelyen feltüntetjük a meglévő és hiányzó erőforrásokat, illetve a projektünk mellett és ellen ható tényezőket. De az elemzés lehet a szükségletek és lehetőségek táblázata, vagy a várható pozitív és negatív hatásoké is. Ebből következően meg tudjuk határozni azt is, hogy mely tényezőkre kell figyelni a további tervezés és kivitelezés folyamán ahhoz, hogy a célunk megvalósítható legyen. Érdemes elvégezni az ún. SWOT analízist (erősségek, hiányosságok, lehetőségek, félelmek), melyben felmérjük, hogy melyek a szervezet jelen adottságai szervezeten belül és kívül.

<p><b>Erősségek</b> Pl. Jó infrastrukturális ellátottság, felkészült szakemberek, jó kapcsolat az önkormányzattal stb.</p>	<p><b>Hiányosságok</b> (vagy azok a területek, amelyeket fejleszteni kell a sikeresebb működéshez) Pl. dokumentációs rendszer kialakulatlansága, hatáskörök tisztázatlansága, ismerethiány más hasonló tevékenységű szervezetek munkájáról stb.</p>
<p><b>Lehetőségek</b> Pl. Jól kiépített helyi együttműködés, partnerek a projekt kivitelezésében, új munkatársak bevonása stb.</p>	<p><b>Félelmek</b> (ami a kivitelezést veszélyeztetheti) Pl. túlterheltség, szponzor kapcsolatok hiánya, más szervezet is megvalósítja az elképzelésünket stb.</p>

Ezen pontok összegyűjtése igen hasznos, mivel a projekt tervezésekor sok mindent be tudunk építeni közülük.

### **Az idő és a szükséges pénzösszeg meghatározása:**

A projekt kivitelezését adott időtartamon belül kell teljesíteni. Gyakran előfordul, hogy a célok eléréséhez több időre van szükség, mint azt induláskor gondoltuk, ezért fontos a helyzet elemzésével és a feladat tervezésével helyesen megbecsülni az időt. Ha egy projektnek túl szűkös időkeretet adunk, azzal az eredményességet és a minőséget kockáztatjuk. Ezért segíti munkánkat ún. ütemterv elkészítése, melyben lebontjuk, hogy az egyes feladatok, elintéznivalók mennyi időt vesznek igénybe, mikorra akarjuk, tudjuk teljesíteni őket (részletesebben ld. a kivitelezésnél.).

A határidőket érdemes minden egyes érintettel egyeztetni. Feltérképezni, mennyire sürgős, mikorra várják a projekt megvalósítását azok, akiknek szól (kliensek, szolgáltatás igénybevevői), a projektben dolgozók mikorra tudják elvégezni saját feladatukat. A szerződéseket (szakmai, hivatalos, támogatói) pedig úgy kell megkötni, hogy azok teljesíthetők legyenek. Mindezek számbavétele segíthet meghatározni a reális határidőt.

A projektünkhöz össze kell állítanunk a megvalósításhoz szükséges költségvetést. Ennek főbb csoportjai:

- a dologi költségek (álló- és fogyóeszközök, üzemeltetés, bérlet, kommunikáció, telefon, hirdetés stb.)
  - a személyi költségek (bér és bérjellegű kifizetések, járulékok).
- Tisztázzuk az elszámolás módját is.

Érdemes egy minimum és egy maximum tervet készíteni, amelyben szerepeltetjük a már meglévő forrásokat is. Ez nem csak a szervezet belső gazdálkodása szempontjából fontos, hanem majdani támogatóink miatt is, akikhez a hiányzó összeg megszerzése miatt fordulunk. Annak átgondolása, hogy kitől és mennyit kérjünk, honnan tudjuk meg, kik támogatják ezt a területet, már az adományszervezési stratégia része.

Eltervezzük, hogy kiket fogunk megkeresni, kiket érdekelhet projektünk, illetve, hogyan tehetjük őket érdekeltté, mit tudunk kínálni nekik. Partneri viszony kiépítésére törekszünk, ahol a támogatásért cserébe felajánlásaink vannak (pl. reklámlehetőség, nyilvánosság előtti megjelenés stb.). Ennek kitalálására szintén időt kell fordítani a tervezési szakaszban. Egy nonprofit szervezetet leginkább társadalmi hasznossága szerint ítélnek meg, vagyis olyan értékek mentén, amelyek nehezen számszerűsíthetők. Meg kell tudnunk győzni a szponzort vagy a kuratóriumot a projekt jelentőségéről, a várt eredmények elérhetőségéről, a szakmaiságról. Nagyon fontos, hogy ne csak azt gondoljuk át, mit jelent a leendő projekt a célcsoport vagy a szervezet számára, hanem kicsit annak a szemével is érdemes ránézni a tervünkre, akihez pályázni készülünk. Ha én X cégnél lennék döntési pozícióban, miért támogatnám ezt a projektet, összhangban van-e a mi vállalatunk célkitűzéseivel, lesz nekem ebből hasznom, kik fogják tudni, hogy tőlünk jön a támogatás, lesz-e ennek hatása az üzletpolitikánkra?

Mi az, ami különösen fontos a támogatások megszerzése szempontjából? Ennek elemeit aszerint variálhatjuk, hangsúlyozhatjuk, hogy kihez pályázunk. Persze a projektleírás nem az egyetlen módja a pénzszerzésnek, de elkészítése mindenképpen hasznos, sőt a belső munka szempontjából szükségszerű is.

### **Projektleírás:**

- a projekt címe, kezdete, időtartama, a szervezet neve, amelyhez kapcsolódik, a kivitelezésért felelős személy neve;
- a projekt célja, szükségszerűsége és jelentősége - miért fontos, hogy legyen ilyen projekt, mitől újszerű;
- a szervezet eddigi tevékenységének rövid bemutatása;
- a projekt szakmai háttere, megvalósításának ütemterve, várt végeredménye - mikor tekintjük sikeresnek;
- a projekt várható hatása (a problémára, az érintettek az érintettek számára – pl. közvetlenül lehet, hogy 20 iskolás gyereket, de közvetve érintheti azok családját, az adott települést is);

- a kivitelezéshez már meglévő források (szakmai, infrastrukturális, kapcsolati, anyagi, már megszerzett támogatások, önkéntesek stb.);
- mit tudunk felajánlani (pl. médiamegjelenés, reklám);
- a projekt ellenőrizhetősége (pl. meghívó a rendezvényre, időközi beszámoló, zárójelentés);
- a költségvetés, kért összeg, elszámolás módja;
- referenciák, dokumentumok, szóróanyagok.

### **A döntéshozatal:**

Fontos még az előkészítési szakaszban a döntéshozatal módját megbeszélni, struktúráját felépíteni, mert ha menet közben derülnek ki félreértelmezések, ki nem mondott elvárások, az olyan feszültségekhez vezethet, amelyek nehezítik vagy megghiúsíthatják majd a projekt kivitelezését. Mindenekelőtt érdemes tisztázni mind az önkéntesekkel, mind a stábtaggal, milyen motivációból végzik a munkát, mit várnak tőle (pl. szakmai fejlődés, több pénz, jó közösség stb.). Ez a munka koordinálásakor fontos információ lehet.

A megvalósíthatósági szempontok végiggondolása után a projekt elindítását általában a szervezet vezetősége hagyja jóvá, ami a már kiépített döntéshozatali rendszer alapján lehet egy személy, vagy maga a stáb, attól függően, hogy milyen típusú vezetői és munkamegosztási stílus dominál. Érdemes azonban projektstábokat létrehozni, és pontosan meghatározni, ki milyen projekt(ek)ben, milyen feladatot vállal, ki a projekt koordinátora, ki milyen részfeladatokért felelős. Ily módon nemcsak a szerepkörök lesznek tisztábbak, de követhetőbb lesz a munka folyamata is, s ez elősegíti, hogy a projekt valóban sikeres legyen.

Sok nonprofit szervezetnél a projekt és a szervezet vezetője gyakran ugyanaz a személy. Ha nem, akkor tisztázni kell, hogy a projekt menedzsment hogyan kapcsolódik a szervezeti irányításhoz, miben tartozik elszámolni a vezetőségnek, érdemes azonban a projekt vezetőjének minél nagyobb önállóságot adni, hogy valóban gazdája lehessen munkájának.

A szervezés szempontjából tanácsos, hogy egyetlen ember fogja össze, koordinálja a tevékenységet, de fontos, hogy a munkát érintő döntésekbe mindazokat bevonjuk, akik azt végzik, vagy akikért elindult. Létrehozhatunk egy tanácsadó testületet is, mellyel időről időre konzultálunk a munka folyamán.

A projekt sikere a stáb együttműködésének köszönhető, annak, hogy minél több szempont, ötlet érvényesülhet, hozzáadhatják saját szaktudásukat, így módon jól működő funkció- és szerepmegosztás jöhet létre. Épp ezért fontos, hogy konszenzusra és kooperációra törekedjünk a közös cél elérése érdekében. Tisztázandók ebben a szakaszban a hatáskörök, a feladatmegosztás, a beszámolás-egyeztetés-ellenőrzés módja.

### **3. Kivitelezés**

Ebben a fázisban a tervek, lépések megvalósítása történik. A kivitelezés eredményessége körülbelül 80%-ban múlik a jó előkészítésen és 20%-ban magán a megvalósításon. A fő hangsúlyok itt az áttekinthetőségen, a rugalmasságon és a pontosságon vannak. Középpontban tehát a tevékenység, a munkafolyamat szervezése, irányítása, a döntések meghozatala áll, amelyben fontos szerepe van a projekt menedzsernek.

A projekt menedzser feladatai:

- a projekt céljának folyamatos szem előtt tartása;
- a projekt dokumentációja;
- információgyűjtés-adás;
- a munka koordinálása, szervezése;
- a határidőkre, költségekre való ügyelés;

- az engedélyek megszerzése;
- a döntés előkészítése és döntéshozatal ráruházott feladatokban;
- a folyamat ellenőrzése;
- kapcsolattartás külső partnerekkel;
- a munkacsoport építése,
- a visszajelzések elemzése, a projektben dolgozók véleményének figyelembe vétele és elégedettségük biztosítása.

Ezeket a feladatokat a projekt menedzser természetesen megoszthatja, átruházhatja, de követésükért felelős a projekt sikere érdekében.

### **Az ütemterv**

Már az előkészítés során meg kell határozni a feladatokat, határidőket. Ezek logikai sorrendbe állításához, összehangolásához többféle módszert találhatunk. Segít abban, hogy munkánk áttekinthető legyen, és figyelni tudjunk a pontosságra. A kivitelezés során rengeteg bizonytalansági tényező merülhet fel. Ezek egy részét körültekintő tervezéssel valószínűsíteni tudjuk, de még így is gyakran módosítani kell a tervünket. Ezért jó, ha időről időre megállunk, hogy áttekintsük (monitoring) az egyes munkaszakaszokat. (Hol tart például a képzés meghirdetése, kell-e új döntéseket hozni, kell-e módosítani az eredeti tervet, határidőt.) Ilyenkor kap hangsúlyt a rugalmasság, hisz a változások olykor gyors reakciót, új típusú megoldást igényelnek. Fontos, hogy a programvezetőnek legyen jogköre, hogy adott esetben dönthessen, változtasson.

Ezen szituációkra is fel tudunk készülni, amennyiben vannak tartalékterveink. Ezek előre végiggondolt alternatívákat tartalmaznak, melyben leírjuk, merre menjünk tovább, ha egyik tervünket el kell vetnünk.

Pl. Mi történik, ha az önkormányzat a kért időpontban nem adja nekünk a táborhelyet?

Megoldási lehetőségek:

- a) más időpontot keresünk;
- b) más táborhelyszínt keresünk;
- c) a szervezet klubtermében bejárásos rendszerben tartjuk meg a tábort.

### **Tervezés és improvizáció**

A kivitelezésben elérkeztünk oda, hogy gondos előkészületek után elkezdjük magát a tábort, az akciót, a képzést vagy a kampányt. Ilyenkor készenlétben kell lennünk, mert nagy eséllyel történik valami olyasmi, amit igazán nem terveztünk. A táborban összevesznek a gyerekek, az akció fontos perceiben betoppan egy tévéstáb, az első előadó a kurzusunk helyett fogorvoshoz megy, a kampánynyitó beszéd alatt áramszünet áll be és még sorolhatnánk. Nos, ilyenkor csak a leleményességünkre tudunk támaszkodni. Nincs mit tenni, rögtönözni kell. Ennek vannak elemei, melyek segítségünkre lehetnek.

Ilyenek a visszajelzés, vagyis a szituáció nyitottá tétele (például a táborban elmondjuk, hogy a konfliktus természetes jelenség, és feloldása közös feladat); az érintettek bevonása a megoldáskeresésbe (mit javasolnak a kurzus résztvevői, átalakulhat-e az előadás műhelybeszélgetéssé); az előzetes szabályalkotás, melyre az adott pillanatban hivatkozni tudunk (a tévéstáb csak az előadás után jöhet be).

Persze nincsenek általános megoldások, hisz a helyzetek is egyediek, fontos, hogy ne ijedjünk meg, legyünk felkészülve a váratlanságokra. Kreativitásunk nemcsak a tervezésnél, ilyenkor is segít.

## **4. lezárás**

A kivitelezés lépései után a kitűzött teljesítési határidőhöz érkezve a projekt lezárul. A nyári tábor véget ér, az akció befejeződik, a szolgáltatás időtartama lejár. Természetesen a projekt folytatódhat is,

ha éppen a stáb úgy dönt, vagy kapunk még pénzt a tevékenységre. A lezárási szakasz fő eleme az értékelés.

### Az értékelés

Az értékelés több szempontból is fontos. Megtudhatjuk belőle, hogy sikerült-e igazából elérni célunkat, mennyire volt sikeres a projekt, és mit gondolnak róla azok, akik a különböző szinteken, fázisokban részt vettek benne.

Az értékelés nemcsak a projekt végén fontos, hanem az egyes fázisok befejezésekor is. (Mint azt az ütemezésről szóló résznél is láttuk.) Érdemes elvégezni meghatározott idővel a projekt lezárása után (mondjuk 2 hónappal és/vagy 1 évvel később is).

Például, ha projektünk egy dohányzás elleni kampány volt, akkor annak van közvetlen (outcome) hatása (30.000 emberre, akit elértünk a szórólapokkal, a projekt során). És van közvetett (impact) hatása, ami tartalmazhatja, hogyan hatott a program a célcsoport és környezete életmódjára, történt-e javulás egészségükben a kampány után 1 évvel.

Az értékelés azt vizsgálja, elértük-e, hogy a kitűzött célokat, és milyen eredménnyel hogyan (vagy milyen áron). Egyrészt vizsgáljuk tehát az eredményeket és az eléréséhez vezető folyamat elemeit is.

Ezek:

- a célok elérése;
- a költségvetés be tartása;
- a határidők tartása;
- a feladatok teljesítése;
- a munkatársak elégedettsége (célcsoport, partnerek);
- a projekt irányítása;
- a tervezés módszere;
- a munka szervezettsége;
- az erőforrások felhasználása;
- a döntéshozatal mechanizmusa;
- a kommunikáció (szervezetben belül, az érintettekkel, PR stb.);
- az értékelés mechanizmusa.

Hogy ezek közül, melyeket és milyen mélységben értékeljük, az határozza meg, hogy kinek szól az értékelés. Készülhet:

- magunk számára (stábon, szervezetben belül);
- a klienseknek;
- a támogatóknak.

Az értékelésbe bevonhatunk külső szempontokat is, megkérdezhetjük a célcsoport tagjait, mennyire elégedettek a projekttel. Szeretném felhívni a figyelmet egy fontos szempontra. Az értékelésnek nem az a funkciója, hogy azt bizonygassuk, mennyire tökéletesen ment minden, nem is az, hogy a hibákat egymás fejére olvassuk. Hanem az, hogy reális képet kapjunk a projektről, (az eredményekkel, tévedésekkel együtt) annak érdekében, hogy további munkánkat fejleszteni tudjuk. És a tanulságok és jól bevált módszerek tudatosításával kezdhesünk bele az új projektbe.

Végezetül remélem, hogy nem ijednek meg e sok szempont elolvasása után. Mindezek nem bonyolultabbá, hanem egyszerűbbé, tudatosabbá teszik a mindennapi munkát. Kívánok hát jó célkitűzéseket és megvalósításokat.

### Felhasznált és ajánlott irodalom:

Aggteleky Béla- Bajna Miklós: Projekttervezés, projektmenedzsment. (Budapest, 1994, Közlekedési Dokumentációs Rt.)



- Görög Mihály: Bevezetés a projekt menedzsmentbe. (Budapest, 1993, Aula Kiadó.)
- Kettner-Moroney-Martin: Designing and Managing Programs. (London, 1990, Sage Publications.)
- Lawrie, A.: Managing Contracts. (London, 1994, NCVO Publications.)
- Gawlinski, George- Graessle, Louis: Planning Together the Art of Effective Teamwork. (London, 1990, Bedford Square Press, NCVO.)

## Bemutató



# Magyar Hospice Egyesület

## Mi a hospice?

A hospice a haldokló - elsősorban daganatos - betegek humánus gondozását végző szervezet. A hospice gondozás célja a betegek életminőségének javítása (testi és lelki szenvedéseik enyhítése, fizikai és szellemi aktivitásuk támogatása), valamint a hozzátartozók segítése a betegség és a gyász terheinek viselésében.

A hospice politikailag és felekezetiileg független szervezet, amely ingyenes segítséget nyújt a haldokló betegeknek és családtagjaiknak, függetlenül azok származásától, világnézetétől és anyagi helyzetétől. A hospice gondozásban orvosok, nővérek, gyógytornászok, pszichológusok, lelkészek, szociális munkások, dietetikusok és képzett önkéntes segítők vesznek részt. A munkacsoport tagjai így testi, lelki, szociális, és spirituális támaszt tudnak nyújtani.

A hospice szemlélet a halált az élet természetes részének tekinti. Ennek megfelelően elutasítja az eutanázia alkalmazását, csakúgy, mint az élet mesterséges és gyötrelmes meghosszabbítását. A hospice-ban dolgozók tapintatosan, de őszintén beszélnek gondozottaikkal betegségükről és állapotukról.

A hospice gondozás történhet fekvőbeteg intézményekben (szervezetileg önálló hospice otthonban, vagy egy kórház részét képező palliatív - tünetkezelő - osztályon), ambuláns formában (ún. nappali kórházban), vagy a beteg otthonában (házigondozás formájában). A fekvőbeteg intézmények családi berendezéssel kívánják elősegíteni a beteg kényelmét, s lehetővé teszik a hozzátartozók ott tartózkodását is. Az intézményi ellátás általában rövid (legfeljebb néhány hetes) időtartamú, ezt követően a gondozás ambuláns formában, ill. a beteg otthonában folytatódik. A hospice munkatársai arra törekednek, hogy a beteg utolsó időszakát hozzátartozói körében tölthesse.

„Biztosítani kell, hogy akik a hospice nevet használják, valóban garantálják is a magas színvonalú hospice gondozást" *The Complete Hospice Guide*

## 1. HOSPICE - SZELLEMISSÉG

"Ön élete utolsó percéig fontos nekünk, s mi nemcsak azért fogunk mindent elkövetni, hogy békében halhasson meg, hanem hogy mindvégig emberhez méltóan tudjon élni."

*Dr. Cicely Saunders, a modern hospice mozgalom megalapítója.*

London, St. Christopher's Hospice

A hospice szeretetteljes ápolást és gondozást biztosít olyan betegek számára, akiknek betegsége előrehaladott, kuratív terápia helyett csak palliatív kezelésre szorulnak és akiknél a halál valószínűleg rövidesen bekövetkezik.

A hospice speciális szellemiség, filozófia: a haldoklóval való együttélés, a haldokló bevonása egy közösség életébe, olyan környezet, körülmények biztosítása, amelyben a haldokló megmaradt fizikai, szellemi képességeit, készségeit használni, élvezni tudja. A közösség életének középpontjában a haldokló beteg áll.

A hospice - gondozást biztosító szervezetek a lehető legmagasabb színvonalú orvosi, ápolási, lelki és szociális támaszt nyújtják a betegeknek és családjaiknak a betegség tartamára és a gyász időszakában.

A hospice-mozgalom törekvése az élet minőségének javítása, az emberi élet egy rendkívül értékes időszakának gazdagítása és annak biztosítása, hogy az emberek ne adják fel az életet a halál "valódi" pillanatáig.

A hospice-szemlélet a meghalást az élet részének s olyan folyamatnak tekinti, amelyet sem rövidíteni, sem mesterségesen meghosszabbítani nem szabad. A szerető odafordulás a beteghez értelemmel töltheti meg ezt az életszakaszt is. Ez az életigenlő alapállás határozottan elutasítja és kizárja az eutanázia lehetőségét.

A hospice-gondozás célja sokkal inkább az, hogy a beteg panaszmentesen éljen élete utolsó percéig: családjá, barátai és gondozói szeretetével körülvéve. A hospice mindenben segíti a beteg elbúcsúzását az élettől és a hozzátartozóktól, s kívánság szerint a beteg halála után a családtagokat is támogatja gyászukban. A beteg személy emberi méltóságát élete utolsó percéig tiszteletben kell tartani. Ez a magatartás megkívánja a beteggel szembeni őszinteséget, hogy egyenrangúként kezeljék, sőt esetleges példamutatását elismerjék. A beteg, a haldokló nem az ápolás, gondoskodás tárgya, hanem egyenrangú embertársunk.

Szeretet, barátság, megértés, empátia, gondoskodás, szolgálat - ezek a hospice mozgalomban tevékenykedők jellemzői, hogy a hospice valódi "menedékhely" (=hospitium) lehessen a súlyos betegek számára.

A hospice multidiszciplináris team-je segíti a halál elfogadását. Így válik lehetségessé az élet a haldoklás folyamatában is, méghozzá sokszor különös intenzitással.

A meghalás rendszerint hosszabb folyamat, amely támogatásra szorul. Ebben kell részt vállalnia a hospice munkatársaknak: a beteg mellett lenni, nemcsak a gyakorlati segítségnyújtás miatt, hanem hogy lelki támaszt nyújtsanak, ne hagyják magára, és ezzel is megbecsülik és elismerjék a haldokló személyiségét. Ideális esetben bensőséges emberi kapcsolat alakulhat ki a beteg és gondozója között, ami mind a gondozót, mind a gondozottat gazdagabbá teszi.

A lelki- és személyiségfejlődés lehetséges a haldoklás alatt is. A hospice tiszteletben tartja minden beteg vallásos meggyőződését - bármilyen felekezet tagja is - és vallásgyakorlását minden területen lehetővé teszi. A hospice ugyanígy tiszteletben tartja a nem hívő beteg meggyőződését és kívánságait is. A hospice szolgálat munkatársai egyéni vallási meggyőződésüket nem erőszakolhatják a betegekre, de tőlük sem tagadható meg, hogy saját hitük ill. meggyőződésük szerint viselkedjenek és beszéljenek a betegekkel.

A haldokló betegek gondozásának ma hiányzó három feltételét kell a hospice-nak mindenképpen biztosítania: helyet, időt és kompetenciát.

A halál ma: totális izoláció, pedig a haldoklók nagyon intenzív gondozást, sok szeretet igényelnek. Ez elsősorban a hospice-szellemű haldokló-gondozás keretein belül biztosítható. A hospice - mozgalom törekvéseivel el szeretné érni, hogy a társadalom tudatosabban viszonyuljon a halálhoz.

## 2. HOSPICE - GONDOZÁS

A hospice gondozást elsősorban előrehaladott állapotú daganatos betegek számára tervezték meg, noha néhány helyen ápolnak - kis számban - más terminális betegségben szenvedőket is. Azoknál a betegeknél, akiknél az aktív terápia már nem jöhet szóba, a tünetek csillapítására és az életminőség javítására törekszenek (palliatív terápia). A hospice-gondozásnál figyelnek a haldoklók igényeire, kívánságaira, reményeire, igyekeznek eloszlatni félelmeiket és segítséget nyújtani családjainak is. Az őszinteség kötelező a betegágnál. A beteg megérzi, és nagyon csalódott, ha becsapják! Kérdéseit nagyon tapintatosan és okosan, de őszintén kell megválaszolni. Nem döntenek a betegről nélküle, bevonják a problémák megoldásába, anélkül, hogy a felelősséget ráhárítanák.

A páciens nem mint beteget, hanem mint független személyt kezeli a gondozó team, a családja és barátai is. A daganatos betegek fájdalmai ma már jól csillapíthatóak oly módon, hogy a beteg szellemi képességeinek mindvégig birtokában maradjon. A fájdalmak tehát szükségtelenül befolyásolják a haldokló közérzetét, a hospice-ban kötelező a legmodernebb fájdalomcsillapítás alkalmazása. A beteg minden tünetét a fájdalommal egyenrangú problémaként kell kezelni. Pl. a hányinger, a hányás, a székrekedés, a hasmenés, a szájszárazság, az ödéma, az inkontinencia, az étvágytalanság, a csuklás, a bőrviszketés, az alvási és légzési nehézségek, stb. kellemetlenségeinek megszüntetése, ill. kontroll alatt tartása elengedhetetlen követelmény a hospice-ban.

A gondozói és ápolói team minden tagja - az orvos is - odafigyel a beteg legkisebb panaszaira is, időt szán meghallgatásukra és a beteggel való beszélgetésekre. A betegnek és családjának érzelmi támogatást nyújt. A multidiszciplináris tagja mindenki, aki a beteg gondozásában részt vesz: orvos, ápoló nővér, lelkipásztor, szociális gondozó, gyógytornász/masszőr, pszichológus/pszichiáter, dietetikus és az önkéntes segítők. A team rendszeresen megbeszéli a beteggel kapcsolatos tapasztalatokat és tennivalókat, és kialakítja az azonos hozzáállást a beteghez és családjához. A team tagjai számára biztosítani kell a rendszeres esetmegbeszélést - szakember vezetésével-, hogy az érzelmileg is megterhelő munka nehézségeit feloldják.

Az önkéntes hospice-segítők a hospice-szolgálatok nélkülözhetetlen munkatársai, akik nemcsak szabadidejüket, hanem egész személyiségüket a haldokló beteg szolgálatába állítják. Szeretetszolgálatuk igen sokirányú lehet. A hospice fizetett és önkéntes munkatársainak szellemisége azonos, munkáját mindenki belső meggyőződésből, hivatásszerűen végzi, összetartozásuk szerető közösségükben jut kifejezésre, s a közösség középpontjában mindig a haldokló beteg és családja áll.

A hospice minden munkatársa speciális oktatásban vesz részt. Az orvosok és nővérek elsajátítják a fájdalomcsillapítás és tünetkezelés hospice módszereit, de minden munkatárs megismerkedik ezek alapelveivel és a haldokló beteg együttérző, szeretettelgi gondozásának módszereivel. A team minden tagja felkészül a haldokló betegek viselkedésmódjára, félelmeik, gyötrelmeik feloldására, a beteg halála után a hátramaradottak gondozására.

A hospice-gondozás igénybevétele független a beteg nemzetiségétől, etnikai hovatartozásától, vallásától, fizetőképességétől, viszont döntően függ a beteg fizikai, pszichikai és szociális szükségleteitől. A családorvossal, vagy a kórházi kezelőorvossal konzultáció szükséges.

A hospice-gondozás minden formája ingyenes. (A kelet-európai országokban szokásos paraszolvencia megengedhetetlen, elfogadása azonnali felmondást eredményez.)

Szükséges a kooperáció meglévő hasonló szolgáltatásokkal, a nem hospice-betegek szükséges átirányítása érdekében.

### 3. HOSPICE-TÍPUSOK

#### a) önálló, független hospice-otthon

Lehet:

- önállóan vezetett, külön épület egy kórház területén
- Minden szempontból teljesen független, csupán az egészségügyi programba integrált.

#### Előnyei:

A szobák 1, 2, 3 és max. 4 ágyasak - a beteget kívánsága szerint helyezik el.

A hospice-otthon nagysága az anyagi lehetőségektől függ, létezik 4 és 62 ágyas is.

Közös helyiségek is kialakíthatóak - pl. a társalgó, amely alkalmas lehet a látogatók kényelmesebb fogadására, TV nézésre, zenehallgatásra, járnivaló betegek kötetlen időtöltésére, könyvtár elhelyezésére, s ha nincs külön kápolna: istentiszteletek tartására.

Speciális hospice-helyiségek is kialakíthatóak: teakonyha, vendégszoba, kápolna, (ez utóbbi egyben ravatalozó is lehet), emelőszerkezettel ellátott fürdőszoba, team-megbeszélésekre alkalmas helyiség, stb.

Kialakítható az otthon jelleg, ami az eltérő berendezésen kívül a hangulatos, esetenkénti vidám atmoszférát is biztosíthatja.

A családtagok állandó bejárása, sőt éjszakai ott tartózkodása is biztosítható, az ő bevonásuk az ápolásba rendkívül fontos. Gyerekek is jöhetnek látogatóba, az otthonos hangulatot ők is segítenek biztosítani.

A betegek egyéni igényei maximálisan akceptálhatóak, (pl. a felkelés, lefekvés időpontja, mosdatás, étkezés kívánalmai, csend, beszélgetés, stb.).

Amennyiben az épület méretei megengedik: megoldható a csak nappali gondozásra beszállított betegek fogadása is. (nappali szanatórium - ld. Alább)

Ideális esetben az önálló hospice-otthonban kap helyet a házigondozás központja, az oktatás és a fájdalomcsillapítás centruma is.

#### b) Kórházi részlegként: palliatív osztály

##### Előnyei:

Az esetleg szükségessé váló kórházi beavatkozások megoldhatóak (műtét, konzultáció, vizsgálat, stb.)

A kiszolgáló részlegek megléte (mosoda, konyha, telefonközpont, takarítás, stb.)

Gyorsabban beindítható, működési költségei alacsonyabbak.

önálló kórházi részlegként működik.

A hospice team más osztályoknak is segítséget nyújthat haldokló betegek esetében.

##### Hátrányai:

Nehezebben alakítható ki a hospice otthonos jellege.

Nehezebben biztosítható a család állandó jelenléte és a gondozásba történő bevonása.

Feszültségforrás lehet a többi kórházi beteg, más osztályok ápoló személyzete, és esetleg az orvosok között is.

#### c) Nappali szanatórium

Bármelyik előző formához csatlakoztatható. Feladata a még járóbetegként kezelhető terminális állapotú haldokló betegek gondozása, foglalkoztatása, a állapotuk rendszeres kontrollálása, a szükséges beavatkozások elvégzése, a betegek aktivizálása. Funkciói megegyeznek a független hospice-otthon közös és speciális helyiségeinek funkcióival (ld. ott).

#### d) Hospice-házigondozás

A legtöbb ember ott szeretne meghalni, ahol élt: az otthonában, családja körében.

A beteg otthoni gondozása elsősorban a családot terheli, a hospice ennek elviseléséhez nyújt segítséget.

A teljesen egyedül élő magát ellátni nem tudó, gondviselő nélküli beteg helye a hospice-otthonban van.

A hospice házigondozó szolgálat a hét és az év minden napján 24 órás készenléti állapotot kell, hogy jelentsen. Nem jelenti azonban a beteg melletti 24 órás jelenlét állandó biztosítását.

A házigondozó program segíti a beteget abban, hogy függetlenségét és emberi méltóságát maximálisan megőrizze a haláláig.

A házigondozói szolgálat célja az is, hogy csökkentse a család megterhelését, és egyaránt legyen támasza a betegnek és a családtagjainak, fizikális, pszichés és szociális problémákban egyaránt. A gondozáshoz gyógyászati eszközöket is kölcsönöz.

A hospice team a házigondozásnál is biztosítja a tünetek/fájdalmak kontrollját, s szükség esetén gondoskodik a hospice-otthonba, vagy palliatív osztályra történő fel- vagy visszavételről.

A házigondozásban részesített beteget beleegyezésével hospice-otthonba, vagy palliatív osztályra kell szállítani, ha a fájdalomcsillapítás újbóli beállítása szükséges, és ez otthon nem oldható meg, amennyiben a beteg romló állapota ezt megköveteli, vagy amikor a családot rövidebb-hosszabb időre mentesíteni kell a gondozás alól.

A multidiszciplináris team a házigondozáshoz is rendelkezésre áll, azonban az állandó, rendszeres ellátás itt elsősorban az orvos, az ápolónővér és az önkéntes segítők feladata - a pszichológus/pszichiáter, lelkész, szociális gondozó, gyógytornász, dietetikus, stb. szükség szerinti, alkalmankénti igénybevételével.

A házigondozás működhet önálló szervezetként is, de a legjobban bevált megoldás a hospice otthonhoz, vagy palliatív osztályhoz való tartozás, amikor a beteget ugyanaz a team gondozza.

Mindegyik típusú hospice-szolgáltatás élén orvos vezető szükséges, s ő dönt a betegek felvételéről. A legapróbb részletekig kidolgozott hospice-standard elfogadása tudja csak megakadályozni a hospice-gondolattal való visszaélést.

**További információk: [www.hospice.hu](http://www.hospice.hu) (a fenti bemutatkozó írások is erről a honlapról származnak).**

**Az idézett és fordított szövegek az alábbi publikációk felhasználásával készültek:**

1. Hospice and Hospice Care. A Guide to the Development of Hospice Movement. St. Christopher's Hospice, London, 1990.
2. The Complete Hospice Guide by Robert W. Buckingham, Harper and Row Publisher New York, 1983.
3. Sandol Stoddard: Leben bis zuletzt. Die Hospiz-Bewegung Piper Verlag, München, 1989.

②

## A CSALÁDI NEVELÉSÉRT ALAPÍTVÁNY Közhasznú szervezet

Alapító tagok száma: 4, (Alapító: 1, Kuratórium: 3 fő), Önkéntes segítők: 6-30 fő

**A székhely címe: 1026 Budapest, Orló u.11-15.**

**Elnök, képviselő: Csizmadia Ferencné Nemes Márta pedagógiai - családpedagógiai szakértő**

Tel.: (06-1) 2007023, és 06-20-348-9224

**Email: [csna@freemail.hu](mailto:csna@freemail.hu), Honlap: [www.net.hu/csna](http://www.net.hu/csna), [www.csna.hu](http://www.csna.hu)**

### **Az Alapító Okirat szerint az Alapítvány közérdekű célja:**

A hátrányos helyzetű fiatalok eredményesebb nevelése céljából e fiatalok és családtagjai számára, valamint az iskolai gyermekvédelem szakmai támogatására olyan családpedagógiai központ nevű tanácsadók, módszertani intézmények létesítése és működtetése, amelyekben komplex családpedagógiai program valósul meg.

Családpedagógiai Módszertani Központ létrehozása és működtetése.

Közhasznú tevékenységei: a családok összetartását, mint nevelési értéket és a családi életre előkészítést, bűnmegelőzést, személyiségfejlesztést szolgáló **képzési programok készítése és levezetése, tanácsadás**, és egyéb szemléletformáló tevékenységi formák, konferenciák tartalmi szervezése, **kiadványok megjelentetése és terjesztése**, programjával új szaktudomány, a családpedagógia kibontakozásának elősegítése, a közoktatás és a felsőoktatás háttérintézményeként.

1995-től székhelyén CSALÁDPEDAGÓGIAI MÓDSZERTANI KÖZPONTOT működtet, **amelyben komplex családpedagógiai szemléletformálási program valósul meg:**

Szakértői javaslatokkal, tanácsadással, oktató jellegű fejlesztő foglalkozásokkal veszünk részt a prevencióban.

1996 és 2001 között játékos tanulás és magatartásfejlesztő egyéni és csoportfoglalkozások gyermekeknek, családi életre készülést, párválasztást segítő foglalkozásokat vezettünk fiataloknak, fiatal pároknak, családerősítést, nevelési, kapcsolati és életvezetési probléma megoldását szülőknek és serdülőknek, módszertani tanácsadást, esetbemutatást pedagógusoknak.

### **Rendezvényeink és kötetek:**

A Családpedagógiai Egyesülettel és a Magyar Pedagógiai Társasággal együttműködésben, ezen szervezetek számára szakmai-koordinációs, információs, és anyagi bázist, természetbeni, és pénzügyi támogatást nyújtva, vettünk részt országos konferenciák tartalmi és módszertani előkészítésében, és kötetek szerkesztésében, és kiadásában, a családi életre nevelés, nevelési problémamegoldások, az iskolai és családi nevelés hatékonyságának emelésére. Részt vettünk a Hagyományok és értékek az ezredforduló pedagógiájában 1998. nemzetközi konferencia és A család értékei és lehetőségei az ezredfordulón 1999. Családpedagógiai Kongresszus koordinációs tevékenységében, tanári segédkönyvként alkalmazható kötetek megjelentetésében, és terjesztésében. Az "ESÉLYTEREMTÉS A CSALÁDPEDAGÓGIA MÓDSZEREIVEL 2002" c. ankétot szakkönyvekkel, kötetének társkiadásában szerkesztéssel vettünk részt a D.E. Hajdúböszörményi Pedagógiai Főiskolai Karral együttműködésben, a kötet 2003. évi megjelentetéséhez.

A Fővárosi Közgyűlés Oktatási Bizottsága a CSNA pályázataira támogatta a pedagógus-továbbképzésben és a családi életre neveléshez szakanyagaink, elsőként 1995-ben "A családról, mint nevelő rendszerről" c. zsebkönyvünket. 1999-ben jelentettük meg megdöbbenésre "A sikeres családi élet titkai" c. családi életre készülést, prevenciót, családkorrekciót segítő szakkönyvet. Módszertani

ismeretterjesztő program keretében 2001-2002-ben jelentettük meg a CSALÁDPEDAGÓGIAI MÓDSZERTAN c. szakkönyvet a pedagógusoknak az oktatásban, pedagógiai programokban alkalmazásra.

2002-ben ESZCSM támogatással adtunk ki két kiadványt, így a szerepjátékokkal lejátszható "ISMERETEK A CSALÁDRÓL családpedagógiai módszertan a serdülőknek" c. szakkönyvet. Konfliktusfeloldás tanulására-tanítására, valamint pedagógiai, gyógyító, és segítő tevékenységet folytatóknak, pedagógusoknak, és a felnőtté vált fiataloknak, felsőoktatásban tanulóknak, és képzőiknek ajánljuk a **BOLDOGSÁGRECEPTEK** c. kiadványt! 2002-ben 2.100.000 Ft., 2003-ban eddig 500.000 Ft értéknek megfelelő (ingyenes szakkönyvet) támogatást adtunk az együttműködő és érdeklődő szervezeteknek, intézményeknek, fizetni nem tudó pedagógusoknak és iskolák könyvtárainak.

### **Képzési programok, előadások, szakértői vélemények, prevenciós kezdeményezések:**

1998. évtől félévente indítjuk pedagógiai és gyermekvédelmi munkát végzők számára az OM által akkreditált CSALÁDPEDAGÓGIAI ALAPISMERETEK ÉS MÓDSZERTAN 60 órás tanfolyamot, közoktatási és felsőoktatási intézményi munkacsoportokkal együttműködve is.

Az ismeretterjesztő szakkönyvek bemutatásával összekötve, képzéssel együtt módszertani tanácsadást, szemlélet és viselkedésformáló konfliktusfeloldást és problémamegoldást segítő szerepjátékos tréningekkel előadásokat, esetelemzést tartunk, a pedagógusok, fiatalok és szülők, a család-, gyermek és ifjúságvédő pedagógiai szaktudomány és szervezetek számára.

### **Legfontosabb programjaink, pedagógus-továbbképzésünk:**

- Már 2002. végétől a Roma Nővédelmi Szervezet segítségkérésére szakmailag előkészítettük a 2003. júliustól a fővárosi hatókörű ROMA KÖZÖSSÉGI ÉS CSALÁDPEDAGÓGIAI KÖZPONT programját, és e formában roma gyermekek és családok és nők tanácsadós, és klubszerű formában fejlesztését. 2003. januárban Támogatói találkozót szerveztünk ennek megvitatására, és a megfelelő kormányzati szervezeteknél jártunk el a támogatásukat kérve.
- Kidolgoztuk a **Családpedagógiai mentor szakképzés** szakmai és vizsgakövetelményeit.
- A Családon belüli erőszak ellen hozott törvény helyett a konfliktusfeloldás tanításra a módszereinket ajánlottuk a Magyar Országgyűlés Szociális Bizottsága ülésén, kompromisszumra motiválva a kormánypárti és az ellenzéki képviselőket.
- Internetes könyvterjesztőkkel kötött szerződéseinkre gyarapodott a szakkönyveink iránti érdeklődés, minden felsőoktatási intézmény könyvtára kért a könyveinkből, sőt a hazaiakon kívül a Műszaki Egyetem Központi Könyvtára közvetítésével az erdélyi Sapiencia könyvtára is.
- **2004-ben 1 éves, 1500 órás Családpedagógiai Mentor szakképzést indítunk.**

Továbbra is várjuk kedvezményes szakkönyveinkért, és a Családpedagógiai Alapismeretek és Módszertan c. akkreditált 60 órás (7 intenzív alkalom) tanfolyamra pedagógusok, fiatal felnőttek, szülők jelentkezését.

③

## A T ö b b k u l t ú r á j ú C s a l á d o k E g y e s ü l e t e

A Többkultúrájú Családok Egyesülete a világ 15 országából származó, különböző nyelveket beszélő, különböző szakmai területeken tevékenykedő tagokból áll. Többkultúrájú Családok Klubja néven 1998. szeptember 26-án jött létre, és a RÉV 2000 Szociális és Mentálhigiénés Közhasznú Segítő Alapítvány keretében működött. Egyesületként 2002 márciusában került bejegyzésre. Székhelye a Debrecen, Széchenyi kerti Református Egyházközség Foglalkoztató Háza. Tagjainak száma: 60 felnőtt + a gyerekek. A tagok Magyarország öt megyéjéből jönnek össze. Tudomásunk szerint Magyarországon egyedüli ilyen jellegű működő szervezet vagyunk.

### Az egyesület célkitűzései:

1. A Magyarország területén élő nemzeti- és etnikai kisebbségek kultúrájának megismerése. Közös kulturális estek szervezése, a különböző országok nemzeti tradícióinak megismerése.
2. Magyarországon élő vegyes házások, családok és gyermekek társadalomba való beilleszkedésének elősegítése.
3. A becsületes, hűséges és erkölcsös életvitel megtartása a családok életében.
4. Családsegítő programok szervezése, jogi-, adó-, és egyéb hivatali ügyintézőkkel kapcsolatos tanácsadás.
5. Együttműködés más, hasonló felfogású szervezetekkel regionális és országos szinten, a kultúrák megismerése révén a nemzetek megbékélése érdekében.
6. Közös kirándulások megszervezése (szabadidő és sportrendezvények), kiállítások közös megtekintése.
7. A gyermekek számára műveltségi, szórakoztató és más képességfejlesztő játékos programok szervezése.
8. A magyar ünnepek közös megünneplése, a magyar nemzeti kultúra megismerése.

### A Klub eddigi programjaiból:

1998 szeptemberében: a klub megalakulása, tagok bemutatkozása, célok megfogalmazása.  
2000. novemberben: Lengyel est. A lengyel történelem és irodalom rövid áttekintése után ismerkedés lengyel népszokásokkal, népviselettel, a népzenevel és tánccal. Nemzeti étel (bigos) készítés és kóstoló, lengyel népi gyermekjátékok és táncok tanulása.

2001. májusban: Orosz húsvét, Előadás az orosz húsvéti hagyományokról, jellegzetes ételekből (pászha, kulicsi, pirogi) bemutató és kóstoló. Valcer Táncstúdió orosz népi tánc bemutatója.

2002. februárban: Buddhista est, a Holdújév ünnepe. Az egyesület buddhista tagjai előadást tartottak a buddhista kultúráról és a holdújév megünnepléséről. Megrendeztünk a japán és kalmük nemzeti ruhákat, buddhista ikonokat, szobrokat, képeket, bemutató kiállítást. Kalmük nemzeti étel elkészítése (börg).

2002. áprilisban: Etióp est. Az egyesült tagja, Dr. Tadesse Eyassu előadást tartott az etióp történelemről és a jelenlegi társadalmi problémákról. Nemzeti étel: indzsera, dorovat.

2002. júliusban: Magyar nap. A legnagyobb sikert a Hajdú Néptánc együttes magyar tánc bemutatója aratta. A magyarság történetének bemutatása, kézművesség foglalkozás, népdalok tanulása, bográcsgulyás fűzése.

2002. októberben: Latin-amerikai est. A Fazekas Mihály Gimnázium spanyol tagozatos tanulói röviden bemutatták Latin-Amerika rövid történelmét, az iskola ecuadori és venezuelai cserediákjaival. A diákok népszokásaikról beszéltek, bemutatták népük táncait. Kubai ételbemutató és kóstoló



(congrie).

2002. decemberben: Népek karácsonya. Az egyesület külföldi tagjai röviden bemutatták népük karácsonyi szakásait, elhozták népükre jellemző karácsonyi süteményeket is.

2003. áprilisban: Népek húsvétja. Az egyesület tagjainak beszámolójából megismertük az angolai, mozambiki, nigériai, lengyel, benini és magyar húsvéti népszakásokat.

2003. szeptemberben: Nigériai est. Az egyesület nigériai tagjai beszámoltak a nigériai nép kultúrájáról és szokásairól. Megrendezték a nigériai nemzeti ruhákat, szobrokat, képeket bemutató kiállítást. Nigériai nemzeti ételbemutató és kóstoló.

Egyesületünkbe Magyarország bármely területén élő többkultúrájú család bekapcsolódhat, nemzeti, vallási és kulturális hovatartozástól függetlenül, aki a kultúrák között a kölcsönös tiszteletet és toleranciát vallja, a családban pedig az egymás iránti szeretetre épít.

Az egyesülettel kapcsolatos minden dokumentum megtekinthető a Debrecen Széchenyi-kerti Református Egyházközség Foglalkoztató Házában. 4031 Debrecen, István király tér 1-3. Az egyesület elnöke: Papdeákné Javanova Dzsemma Tel: 06-20-2207672, 52-435-112

## Könyvajánlat

### ❖ A Világ helyzete 2004

A washingtoni **Worldwatch Institute** évenkénti jelentése a fenntartható társadalomhoz vezető folyamatról - 1991 óta - minden esztendőben magyarul is napvilágot lát, rendszerint a Föld Napja (április 22.) környékén. Szerencsére idén sem történt ez másként, bár a hírek szerint a kiadó anyagi nehézségei miatt veszélyben volt az idei kötet megjelenése. **A világ helyzete 2004** nyolc fejezete ezúttal egy kiemelt téma, a fogyasztói társadalom köré csoportosul. A sorozat eddigi történetében alighanem ez a kötet az, amely leginkább koncentrálna a mindennapi életünkre, és amely leginkább fókuszál a gyakran elhangzó "De mit tehetek én?" kérdésre. Az egyes fejezetek:

1. A fogyasztás mai állása
2. Döntésünk jobban az energia felhasználásáról
3. A víz termelékenységének fokozása
4. Lássuk, mit eszünk
5. Úton a kevésbé fogyasztói gazdaság felé
6. Vásárlás az emberek és bolygónk érdekében
7. A globalizáció, a fogyasztás és a kormányzás
8. A jó élet átértékelése

A világ helyzete sorozat a legfontosabb magyar nyelvű "zöld" kiadványok közé tartozik, leginkább talán páratlan információgazdagságának köszönhetően. Igaz mindez a 2004. évi kötetre is. /TSA/ (Föld Napja Alapítvány - [www.fna.hu](http://www.fna.hu), [fna@axelero.hu](mailto:fna@axelero.hu)/ 2004, 276 oldal, 2000 Ft) Kapható nagyobb könyvesboltokban, illetve az Ökoszolgálatnál (Bp. V. Nádor u. 34., ingyenes tel.: 06-80-269-446), ahol a sorozat jó néhány korábbi kötete is beszerezhető.

### ❖ Szabolcs-Szatmár-Bereg Megyei Civil Almanach 2003.

Az Első Nyírségi Fejlesztési Társaság és a Szabolcs-Szatmár-Bereg Megyei Civil Szolgáltató Központ kiadványa. A sok hasznos, aktuális információt tartalmazó kiadvány. A tartalomról:

- A Szabolcs-Szatmár-Bereg Megyei Civil Szolgáltató Központ (Nyírségi Civilház)
- Hasznos információk.
- Egyes szervezetek bemutatása.

❖ **Ochman, M. - Jordan, P.: Az önkéntesség, mint értékes szervezeti erőforrás.**

Készült az Egyesült Államokban 1997-ben. Fordította: Suhajda Éva Virág. (Életképes nonprofit szervezetek kialakítása)

Az önkéntesek foglalkoztatása sok szervezet és program számára nagy lehetőség. E könyv elméleti tudnivalók és gyakorlati példák segítségével tájékoztatja az olvasót arról, hogy hogyan toborozzunk önkénteseket, és hogyan bátorítsuk őket arra, hogy idejüket szervezetüknek áldozzák.

❖ **Ledvinová, Jana: Pénz, pénz mindenütt. "Grassroots" adománygyűjtés.**

Készült az Egyesült Államokban 1997-ben. Fordította: Luspai Gabriella. (Életképes nonprofit szervezetek kialakítása)

E kiadvány gyakorlati módon, konkrét javaslatokon keresztül tanít meg arra, hogy hogyan kell hatékony pénzgyűjtési kampányokat rendezni, amelyekkel megteremthetjük a nonprofit szervezetek tevékenységéhez szükséges anyagi fedezetet.

❖ **Segítségnyújtás a végeken**

Cseri Péter (szerk.) Magyar Hospice-Palliatív Egyesület, 2002.

*Haldokló betegek és hozzátartozóik pszichés, szociális és spirituális támogatása*

A könyvben található huszonöt tanulmány külföldi és magyar szerzőinek közös gondolata, hogy az emberi méltóság, az "istenarcúság" tisztelete különösen fontos súlyos beteg, haldokló embertársaink és hozzátartozóik segítése során. Ennek megéléséhez, gyakorlati megvalósításához nyújt szakmai – és remény szerint lelki, szellemi – segítséget írásában a legalább nyolc szakmát, hivatást képviselő szerzőcsoport (orvos, ápoló, szociális munkás, pszichológus, bioetikus, szociológus, minőségügyi tanácsadó, lelkes stb.), hogy az emberélet utolsó hónapjait, heteit és napjait a gyakran érthetetlen fájdalom és szenvedés ellenére is az élet értékes részének tarthassuk. A vezérfonal az emberlet fizikai, lelki, szociális és spirituális valóságának és egységének elismerése, amelyek szoros összefüggését ma már nem csak a "lelki emberek", de a nyugati tudomány is elfogadja. Erről szól a könyv a fájdalom, a szenvedés és a gyász kulturális vonatkozásainak ismertetésével, a beteg és a hozzátartozók támogatásának részletes tárgyalásával, az egyes szakemberek feladatainak és együttműködési lehetőségeinek bemutatásával, valamint az egészségügyi és jóléti szolgáltatások, a döntéshozók szempontjainak figyelembevételével. A kötet a British Know-How Alap anyagi támogatásával és munkatársainak szíves segítségével készült.

❖ **Robert Butwin: MLM hálózatszervezés profi módon.**

Bp. 1996. Bagolyvár Könyvkiadó.

„A hálózatszervezés - tanulás és tanítás. Mint tanító tudom: akkor végeztem jól a dolgomat, ha valaki, akivel együtt dolgoztam, maga is hatékony tanítóvá válik. Ezt tette Robert Butwin is - e könyv ennek bizonyítéka. Nagyszerű írás.” E sorok olvashatók a könyv borítóján Don Failla, az MLM Siker ABC szerzője tollából. A hálózatszervezéshez rendkívüli kapcsolatteremtő képesség és némi józan ész kell. A jól megalapozott hálózatszervezéshez ütőképes hálózatszervezőre van szükség.

Az ütőképes hálózatszervező tudja, mi zajlik körülötte, tudja, hová tart és hogyan juthat oda.

A hálózatszervezés ezerarcú szakma. A könyv elsősorban az üzleti szférában dolgozók számára készült, de a közösségfejlesztéssel foglalkozó szakemberek is nagy haszonnal forgathatják.

## Idézetek

A józan ész kivételes tehetségként kell fogadnunk. Az érző szívet kiváló tulajdonságként kell ünnepelnünk. Az elme még nem gondolat, ahogy a bölcsesség még nem út. A szív, még nem szeretet, ahogy az érzelem, még nem igazi jószág.

Ha azt kívánod, hogy megbecsüljenek, tudj megbecsülni másokat.

Nincs oly kiválóság, melynél nagyobb ne volna.

Tudd értékelni a jót, és magad se akarj jobb lenni a jónál. A túlzásba vitt jószág bántó és sértő lehet. Ha a jószágot választottad, maradj hű e választásodhoz.

Ha a szívedre hallgatsz, megbízhatasz ítéleteidben is – a jó ember ritkán téved.<sup>3</sup>

A boldogságot csak az bírja el, aki elosztja.

A fény csak abban válik áldássá, aki másnak is ad belőle..

Amit szerzel, amit elérsz, amit tudsz, amit átélsz, osszad meg.

Az egész világ a tiéd. Szabad vagy a kövektől az éterig. Ismerd meg, hódítsd meg, senki se tiltja, de jaj neked, ha magadnak tartod. Amiből másnak nem adsz, legyen az arany, iszappá válik; legyen szent fény, átokká válik; legyen gyönyör, halállá válik...<sup>4</sup>

Él a gyerekkor kezdetétől, a bölcsőtől a sírig valami az emberi szív mélyén, ami minden elkövetett és elszenvedett bűn, s megtapasztalt és megőrzött rossz ellenére, változatlanul elvárja, hogy jót tegyenek vele és ne rosszat. És ez a valami, ami mindenekfelett szent minden egyes emberben a jó egyedüli forrása a szentnek. Semmi se szent, ami nem jó, vagy ne volna kapcsolatos a jóval. (...)

Valahányszor föltör egy emberi szív mélyéről a gyermeki panasz – mit maga Krisztus sem tudott visszatartani: „Miért cselekszenek rosszat velem?” -, bizonyos, hogy igazságtalanság történt. Mivel ha a panasz – ahogy az gyakran megesik – egyszerűen félreértésből ered, ilyen esetekben a felvilágosítás elégedetlenségében rejlik az igazságtalanság. (...)

Világos, hogy egy olyan párt, mely az uralomra jutás vagy a kormányzóhatalom megőrzésének gondjában él, e kiáltásból csupán a lármát hallja ki. Reagálása attól függ, hogy e láрма erősíti vagy gyengíti saját propagandája zaját. De egyik esetben se lesz képes arra, hogy jövőbe látó és gyengéd figyelemmel kihallja és fölismerje e zajok rejtett jelentését. Valamivel enyhébb fokon, de érvényes ez a többi szervezetre is, miket megfertőztek és utánzásra csábítottak a pártok (azzal, hogy pártharcuk szinte az egész közéletet dominálja) – minden szervezetre érvényes, beleértve például a szindikátusokat, vagy magukat az egyházakat is.

Értsük meg, hogy a pártok és hasonló szervezetek tökéletesen idegenül állnak a szellem gondjaival szemben.

Amikor a gondolatszabadság a különböző szervezetek propagandasabadságát jelenti, a lélek ama része, mely egyedül érdemel szabadságot, nem juthat szóhoz. Vagy ha igen, alig hangosabban, mint a totalitárius rendszerekben.

Nos, ez a helyzet abban a demokráciában, ahol a pártok erőjátéka szabályozza a hatalom megosztását, vagyis abban a rendben, amelyben mi, franciák élünk, s amit mai napig demokráciának nevezünk. Mivel, hogy nem ismerünk másfélét. Helyébe valami jobbat kellene hát kitalálnunk.<sup>5</sup>

Minden barátság azzal a homályos érzéssel kezdődik, hogy valahol már

<sup>3</sup> Tatiosz

<sup>4</sup> Hamvas Béla

<sup>5</sup> Simone Weil

találkoztunk.

Mintha régen testvérek lettünk volna. Méginkább, mintha ikrek lettünk volna. S ezért a találkozás, csak visztontlátás. Amikor pedig az ember barátjától elszakad, tudja, hogy ez a távozás csak látszat. Valahol együtt marad vele úgy, ahogy együtt volt vele a találkozás előtt.<sup>6</sup>

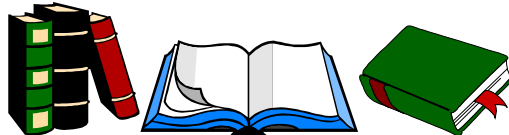
Ne kívánd senki szeretetét. Ne utasítsd vissza senki szeretetét.  
Úgy áradjon a szereteted, mint a tűz fény-  
melege: mindenre egyformán.

Akik közel jönnek hozzád, azokra több essék fényedből és  
melegedből, mint akiknek nincs szükségük terád.  
Családtagjaid, mindennapi társaid s a hozzád fordulóok olyanok  
legyenek számodra, mint a kályhának a szoba, melynek  
melegítésére rendeltetik.<sup>7</sup>

Nem arany vagy anyag a szerelem,  
nem csökken az mással megosztva sem.  
Olyan, mint a megértés, mely sugárzóbb  
ha igazat lát, olyan, mint világod,  
fantázia.<sup>8</sup>

Emlékezzél a múlt időre,  
Ismerjed a jelenvalót,  
S értvén az újat és az őt,  
Vigyázz, figyelmezz a jövőre!<sup>9</sup>

Az értelmet nem lehet adni, létrehozni, azt meg kell lelteni. Keresni,  
azután megtalálni. Benne rejlik minden szituációban, mit üzen nekem,  
neked... Akard fellelteni!<sup>10</sup>



**infó** VI. évfolyam, 1. szám.

*Lezárva: 2004. augusztus 18-án, Debrecen.  
"Segítőkéz" Lelkiségegy Telefonszolgálat  
4024. Debrecen, Varga u.1.  
e-mail: debrecen27@sos505.hu  
(Cikkeket, tanulmányokat e-mailen várunk!)*

© Rénes László ®

<sup>6</sup> Hamvas Béla

<sup>7</sup> Weöres Sándor

<sup>8</sup> Percy Bysshe Shelley

<sup>9</sup> Batsányi János

<sup>10</sup> V. E. Frankl