

## Tartalom:

Bevezetés  
Rövid hírek, információk  
Konferenciák  
Tanulmányok  
Ismertető:  
a szenvedélybetegségről  
az öngyilkosságról  
Depressziós a családban  
Bemutató  
Könyvajánlat  
Idézetek

## Bevezetés

**A** hatodik évfolyam 3. számát, egyébként pedig a 38. megjelent lapunkat tartja kezében az Olvasó.

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

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

Debrecen, 2004. december 23.

Rénes László (szerkesztő)

No. 38.  
**No. 38.**

## Rövid hírek, információk

- A
- A
- Klasszikus

Már

### ➤ VITÁJA VAN EGY MÁSIK ORSZÁG HATÓSÁGÁVAL AZ EU-BAN? FORDULJON A SOLVIT-HOZ!

A SOLVIT az Európai Bizottság által létrehozott vitarendezési fórum, melynek célja, hogy olyan ügyeket rendezzen magánszemélyek, vállalkozások és egy-egy EU-tagország hatósága között, ahol az adott hatóság az egységes piac szabályait helytelenül alkalmazta.

Minden EU-tagországban működik egy-egy SOLVIT iroda az államigazgatáson belül, melynek feladata, hogy az egységes piaci szabályozást érintő konkrét ügyekben megkeresésre közvetítsen és gyors megoldást találjon.

Példa: egy német állampolgárságú diák nem tudott beiratkozni egy kurzusra egy németországi egyetemen, mert az egyetem elutasította. Arra hivatkoztak, hogy az a diploma, amit ő egy osztrák oktatási intézményben szerzett, egy bizonyos tárgyban nem igazolja megfelelően a tanulmányok teljesítését. Az illetékes minisztériummal a SOLVIT felvette a kapcsolatot, a diplomát elismerték, így a diák időben megkezdhette a félévet.

A SOLVIT nem foglalkozhat bírósági ügyekkel, cégek, valamint cégek és magánszemélyek közötti vitákkal, vagy olyan ügyekkel, amelyek nem érintik az egységes piac jogszabályait.

A magyar SOLVIT központ a Külügyminisztériumban működik. A szolgáltatás ingyenes, azt az Európai Unió bármely állampolgára vagy vállalkozása igénybe veheti.

További információ:

E-mail: [solvit@kum.hu](mailto:solvit@kum.hu)

Internet: [www.kulugyminiszterium.hu](http://www.kulugyminiszterium.hu)

- 
- Az

(Forrás: Közösségi Adattár Hírlevele: Civil-net, Debrecen, elektronikus hírlevél)

## Konferenciák

## Beszámoló szakmai előadásról

## Tanulmányok

# Stratégiai tervezés civil szervezetek számára Török Marianna<sup>1</sup>

### Tartalomjegyzék:

Előszó  
Stratégiai tervek  
A jövőkép  
Az értékek és a kultúra  
A küldetés  
Helyzetelemzés  
Stratégiai célok  
Feladatok  
Értékelés  
Pénzügyi célok  
A tervezési folyamat

### Előszó

**K**evés folyamat olyan fontos a demokrácia és a működő piaci rendszer újjáéledéséhez Közép-Európában mint a üzleti, nonprofit és állami szervezetek széles skálájának ismételt megjelenése a nyolcvanas, kilencvenes években. Az ilyen szervezetek gyakorlatilag minden területen felvirágoztak - egészségügy, gyermekoktatás, idősgondozás, környezetvédelem, emberi jogok, mozgáskorlátozottak segítése és még sok más terület megtalálható a palettán - nyüzsgő civil társadalmat létrehozva.

A közép- és kelet-európai nonprofit szektor nyüzsgése és fontossága ellenére azonban egy törékeny növény maradt, amit csak részben támogat a közvélemény és a kormányzati politika, míg működését adózási és törvényi előírások hátráltatják, melyek helyenként meglehetősen gátló hatásúak.

---

<sup>1</sup> 1997. Török Marianna. Előállította a Johns Hopkins University Institute for Policy Studies Wyman Park Building, 34<sup>th</sup> and North Charles Street, Baltimore, Maryland 211218 USA

A problémák megoldásához segítséget nyújtva, a Johns Hopkins University Institute for Policy Studies elindította a Harmadik Szektor Projektet a kilencvenes évek elején a céllal, hogy átfogó bepillantást nyújtson az új nonprofit vezetőknek a nonprofit vezetési ismeretekbe hét közép- és kelet-európai országban (Bulgária, Csehország, Lengyelország, Magyarország, Oroszország, Szlovákia és Szlovénia).

A projekt keretében később létrehoztak egy trénerképző programot. Ennek segítségével alakult ki a ma 56 helyi trénerből és hét helyi partnerszervezetből álló hálózat, amely magas színvonalú képzéseket nyújt a régió nonprofit szervezetei számára.

Az így létrejövő Hopkins Nonprofit Oktatói Hálózat tréneri, más közép- és kelet-európai nonprofit tréneri és a nonprofit szervezetek számára készült az a sorozat, melynek ez a kézikönyv is része. A sorozat célja, hogy könnyen hozzáférhető, a közép- és kelet-európai viszonyokra adaptált anyagokkal szolgáljon a nonprofit szervezetek vezetésével kapcsolatos témakörökben.

Ez a kiadvány azzal foglalkozik, ami valószínűleg egy nonprofit szervezet működésének kulcskérdése, a stratégiai gondolkodás és tervezés. A kommunizmus idejéből visszacsengő 3-5 éves tervek gondolata valószínűleg kételyekkel tölti el a kelet-európai olvasókat. Bizom benne, hogy ez a könyv is bebizonyítja, hogy az őszinte tervezés igen fontos eleme kell, hogy legyen a nonprofit szervezetek életének, ha maguk, támogatóik és közönségük érdekében tisztán akarják látni küldetésük, feladataik, ha hatékonyan akarják felhasználni forrásaikat. Ez a kiadvány azt is megmutatja, hogy a tervezés nem feltétlen bonyolult folyamat, ha a hangsúly a megfelelő helyekre kerül a tervezés átlátható, tisztázó és megéri a fáradságot.

Reméljük, hogy ez a kézikönyv és a sorozat többi kötete is segítséget nyújt majd a közép- és kelet-európai nonprofit szervezetek számára az általuk kitűzött célok kézzelfogható eredményekre történő lefordítása során. Remélhetőleg a hálózat oktatóival együtt abban a folyamatban is segítenek majd, amely nemcsak a nonprofit szektor, hanem a demokrácia és általában a civil társadalom fenntarthatóságát is eredményezi a régióban.

Köszönetünket szeretnénk kifejezni az Open Society Institute-nak a támogatásért, mellyel lehetővé tette e kiadványok megjelentetését. Köszönettel tartozunk a hátsó borítón felsorolt támogatóinknak is - az ő támogatásuk segítségével kelt életre a Johns Hopkins Harmadik Szektor Projekt. Személy szerint hálás vagyok a Harmadik Szektor Projekt vezetőjének, Carol Dugannak, közép- és kelet-európai képviselőnknek, Donald Robinsonnak, továbbá a szerkesztőnek, Mary Grossmannak, akik nélkül ez a sorozat sosem vált volna valósággá.

Lester M. Salamon

Igazgató

Johns Hopkins Institute for Policy Studies

Baltimore, MD USA

Mikor a holnapról beszélünk, nevetnek az Istenek. (Kínai közmondás)

Ember tervez, Isten végez. (Magyar közmondás)

Most ne legyünk cinikusak. (Török Marianna)

## STRATÉGIAI TERVEK

### Kinek van stratégiai terve

A stratégiai tervezés módszerét az üzleti szektorból vette át a nonprofit szektor. Fontossága most lett igazán világos a nyugati nonprofit szervezetek számára is, és mára egyre több kelet-európai nonprofit szervezet is alkalmazza a stratégiai tervezés módszerét. A tervezés szükségessége most kristályosodik a magyar szervezetek körében is, hisz működésük első éveiben kevesen ismerték fel,

hogy hosszú távon szükség lesz munkájukra és működésük alapja egy világos jövőkép és egy ahhoz kapcsolódó terv lehet.

Szervezeti vezetőkkel folytatott beszélgetésekből kiderül, hogy azok, akik felismerik a tervezés szükségességét sem veszik mindig a fáradságot, az időt, hogy belevágjanak egy tervezési folyamatba, mert sajnálják rá a befektetett energiát. Mások arról beszélnek, hogy bár van stratégiai tervük, de ezt a szervezet titkos belső dokumentumának tekintik. Vannak, akik támogatóik kérésére írtak le stratégiai tervüket több-kevesebb sikerrel, míg mások feleslegesnek tartják azt leírni, hisz úgymint minden meg van a fejükben. Voltak olyan kollégák, akik kifejtették, hogy igazgatójuk felelős a tervezésért, és biztos van stratégiai terve is. Mások fantasztikus stratégiai tervet tudtak összeállítani anélkül, hogy tudták volna, hogy mi az a stratégiai terv.

Ezernyi oka lehet, hogy miért nem terveznek, és miért nem készülnek stratégiai tervek a nonprofit szektorban, de sokkal több oka van annak, hogy miért érdemes tervezni. A legfontosabb, hogy egy jó terv segít az álmokat valóságba önteni. Egy stratégiai tervformát ad a szervezetnek, segít eldönteni, hogy a munkát hol kell kezdeni ahhoz, hogy a célokat elérjék.

Ennek a kiadványnak az a célja, hogy segítse azokat, akik felismerték, hogy a hosszú távú tervezés nélkülözhetetlen szervezetük jövője érdekében és tudni szeretnék, hogyan alakítsák ki a tervet, (de talán azok is tanulhatnak ebből a kiadványból, akik majd később érzik szükségesnek ezt).

### **Mi az a stratégiai terv?**

A stratégiai terv egy írott dokumentum, mely a szervezet hosszú távú (3-5 évre szóló) irányvonalát határozza meg. A terv egy folyamat eredménye kell, hogy legyen, ahol megválaszolásra kerülnek a következő alapkérdések:

- Miért létezik a szervezet?
- Mit csinál?
- Merre kell haladnia?
- Hogy fog odajutni?

### **Hogy néz ki egy stratégiai terv?**

Egy sikeres stratégiai terv tartalmazza:

- a szervezet jövőképét, küldetését és értékrendjét
- egy helyzetfelmérést a környezetről, az eddigi tapasztalatokról
- egy szervezetfelmérést, beleértve a szervezet erősségeinek, gyengeségeinek értékelését, a szervezet létezésében érdekelt felmérését stb.
- néhány évre előre megfogalmazott célokat, feladatokat, azok időbeni lebontását, megvalósíthatóságát
- a munka értékelésének módszerét

Az elkészült írott stratégiai terv egy igen fontos dokumentum, a megszületéséhez vezető út, a folyamat majdnem, vagy még inkább ilyen fontos lehet.

## **A JÖVŐKÉP**

Minden szervezet jövőképét hosszasan lehet ecsetelni, de érdemes egy mondatba összefoglalni annak lényegét. Ezt a mondatot szokás jövőkép meghatározásnak, vagy vízióknak nevezni. A stratégiai tervezés első lépése ennek a mondatnak a tisztázása. A szervezetek többségének nem okoz gondot megfogalmazni azt a jövőképet leíró egy mondatot, amiben mindenki egyetért, míg másoknak ez is gondot okozhat.

Szervezeteknek lehet hasonló, sőt egyforma a jövőképük, pl. több magyar szervezet fogalmazta meg így a jövőképét egy mondatban:

*Mi fegyvermentes életet szeretnénk.*

*Azt akarjuk, hogy a gyerekek boldogok legyenek ebben az országban.*

*Mi a civil társadalomért dolgozunk.*

**Egy jövőkép megfogalmazásra jellemző, hogy:**

- hosszú távú jövőbe mutat
- nagyon rövid
- bárki számára érthető
- statikus állapotot ír le
- több szervezet is egyetérthet vele.

A fenti kritériumok alapján meg tudná fogalmazni az Ön szervezetének jövőképét egy mondatban?

**AZ ÉRTÉKEK ÉS A SZERVEZETI KULTÚRA**

Már a jövőkép kifejezi a szervezet központi értékét. Ön elgondolkodott már azon, hogy mit tart szervezete értékeinek és vajon mások hogyan látják ezt? Végiggondolta már mi tartja össze az Önök nonprofit szervezetét? A szervezeti értékeket érdemes nyíltan megfogalmazni, leírni, de hasznuk csak akkor van, ha az érintettek tiszteletben tartják azokat, és a szerint viselkednek, dolgoznak nap mint nap. Szervezeti érték lehet például a másság tisztelete, a hatékonyság, a részvételi elven történő döntéshozás stb. Csak azok a szervezetek tudják hosszútávon életben tartani ezeket az értékeket, akik időben tisztázzák őket és ezekre építik mindennapi működésük és szabályaik.

Le tudja írni azon alapértékeket, amikre az önök nonprofit szervezete épít?

A szervezeti és a személyes értékek kapcsolata kapcsolatban kell, hogy legyen egymással. A személyes értékekre példa lehet a nyitottság, a tolerancia, az őszinteség. Mikor felvételt nyer valaki

egy munkahelyre nemcsak az iskolázottsága, a szakmai háttere, nyelvismerete stb. számít, hanem a személyes értékek is, hisz azoknak koherensnek kell lenni a szervezeti alapértékekkel.

Elgondolkodott már azon, hogy mely személyes értékei állnak kapcsolatban a nonprofit szervezete értékeivel?

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

A szervezeti értékeket és erősségeket figyelembe véve egy lengyel alapítvány a következőket fogalmazta meg:

*Az ember... a fő forrása az Alapítványnak. Ezért fordítunk különös figyelmet munkatársaink kiválasztására - egy megfelelő személyzeti irányítás és folyamatos képzés ennek a biztosítéka. A munkatársak személyiségének összehangolhatósága garantálja a szervezet küldetésének megfelelő kivitelezését. Ez, és az adott szervezeti egységek színvonalas munkája az alapja a Personnel Center és Entrepreneurship School működésének.*

## A KÜLDETÉS

A küldetés megfogalmazása hasonlóan fontos, mint a jövőkép tisztázása. A küldetés különbözteti meg az adott szervezetet a többi hasonló jövőképpel dolgozó szervezettől. Ahogy Mekkába is több út vezet, egy elképzelt jövőt is többféle módon lehet elérni. **A küldetésmondat jelzi, hogy melyik utat választotta az adott nonprofit szervezet a jövő felé. Ezt világosan, a munkatársak egyetértésével érdemes meghatározni, hisz ez segíti az egyetértést, a közös munkát.**

Néhány példa arra, hogy hogyan határozták meg nonprofit szervezeteket küldetésük:

*"A lengyel társadalom támogatása szociális, információs, kulturális, kutatási és oktatási tevékenységeknek nyújtott segítséggel azzal a céllal, hogy a piacgazdaság és a demokrácia fejlődjön Lengyelországban a kelet-európai népekkel együttműködve." (Stefan Batory Alapítvány a European Foundation Centre Profiles-ban)*

*„A civil társadalom támogatása Bulgáriában a civil szektor segítése által.” (Civil Society development Program a European Foundation Centre Profiles-ban)*

### A küldetés jellemzői:

- a következő kérdésekre ad választ: kik vagyunk, kiért/miért dolgozunk (esetleg: hogyan dolgozunk és mely földrajzi területen fejtjük ki tevékenységünk)
- a szervezet átfogó célt magyarázzák meg, összegzik
- a szervezet értékrendjét sugallják
- rövidek (2-3 mondatosak) és dinamikusak

- csak egy szervezetre jellemzők
- a környezetre reagálva születnek
- újraértékelődnek és időről időre (akár évente, két évente) módosulhatnak
- a célközönségre teszik a hangsúlyt
- a kimenetre (outcome<sup>2</sup>) koncentrálnak és nem az operatív működésre vagy tevékenységre

*Talán emlékeznek az olvasók arra az esetre, amikor 1996-ban egy magyar nonprofit szervezet körül sajtóbotrány tört ki, de senki sem tudott igazságot szolgáltatni, mert a szervezet tevékenysége félreértésen alapult és a felek maguk igazát, értelmezését ismételték. A szervezet jövőképét úgy fogalmazták meg, hogy segíteni akarja a gyermekeket az AIDS-szel való együttélésben. A jövőkép megvalósításához vezető utat az egyesület támogatói úgy értelmezték, hogy az AIDS-es gyermekeknek jut segítségük, míg a szervezetet irányító testület tágabban értelmezte a megfogalmazást és nemcsak a beteg gyerekeknek, hanem a betegséggel találkozó gyermekek számára is szervezett programokat, hogy könnyebben tudják átélni az AIDS betegekkel való együttélés során felmerülő nehézségeket. A két értelmezés két problémamegoldást, megvalósítási módot jelent. Amennyiben pontosan tisztázták volna a küldetésen keresztül azt, hogy kiért/kinek is dolgozik az egyesület, akkor világos lett volna a támogatók és az irányító testület számára is, hogy melyik célközönség számára szervezzenek programokat, kire, milyen programokra költse pénzét az egyesület.*

A tervezést nem szabad folytatni, a megvalósításba nem szabad belekezdeni addig, míg a küldetés megfogalmazásához szükséges alapkérdéseket nem tisztázta a nonprofit szervezet, míg nem egyértelmű mindenki számára a küldetés.

Mi az Önök nonprofit szervezetének küldetése ?

## HELYZETELEMZÉS

Egy szervezet helyzetét gyakran tökéletesen leírják a munkatársak, az önkéntesek, a partnerek, az irányító testület egy könnyed, természetes, informális helyzetben, egy ital mellett folytatott beszélgetés során, vagy vacsora mellett, amikor szabadon elmondják az emberek véleményük. Ezeket a beszélgetéseket komolyan kell venni és ösztönző hangulatukból meríteni kell akkor is, amikor a stratégiai tervet készítjük.

<sup>2</sup> Outcome, a magyar nyelvben is egyre gyakrabban használt angol eredetű szó, mely a hosszú távú eredményeket, kimenetet jelenti



Az itt leírt Érdekeltek vizsgálata, a SWOT vizsgálat és a Portfólió analízis segíthet abban, hogy a szervezet számára értékes információkat rendszerbe öntsük, hogy minél könnyebben beépíthetők legyenek a stratégiai tervbe.

### **Kit érdekel? Az érdekeltek elemzése**

Elgondolkodtak már azon, hogy kit érdekel, hogy fennmarad-e, változik-e az Önök nonprofit szervezete, kik az érdekeltek az ügyben?

Érdemes végiggondolni kik és mely intézmények azok, akiket érint a szervezet működése, kiket érdekel annak jelene és jövője. Ezeknek a érintetteknek a szerepe nem lebecsülendő, hisz különböző pozitív vagy negatív indíttatásból kifolyólag befolyásol(hat)ják a szervezet életét. Az érdekeltek háttérét, motivációját vizsgálva kiderül, hogy mennyire építhet rájuk, velük a szervezet, ill. mennyire kell kritikájukat, ellenszenvüket figyelembe venni, kivédeni. Érdekeltek lehetnek, pl. a szervezet munkáját élvező támogatók, ügyfelek, a bizottsági tagok, az önkormányzat, a versengő szolgáltatók, a többi nonprofit szervezet, a szervezet támogatói, munkatársai, stb. A lista természetesen minden szervezetnél más, de fontos, hogy mindenki végiggondolja, hogy kik és milyen módon érdekeltek.

Az egyik nonprofit szervezet a következő listát állította össze azokról, akiket pozitív érdekelteknek tart:

1. a felhasználók (pl. ügyfelek, fogyasztók, támogatók)
2. a helyi önkormányzat szociális osztálya
3. a tagság
4. a fizetett alkalmazottak
5. a bizottsági tagok
6. a támogatók
7. az önkéntesek

Fel tudná sorolni az Önök szervezetével kapcsolatban álló pozitív és/vagy negatív érdekelteket?

Fontos lépés a listán lévők szerepének pontos ismerete és befolyásuk, érdekeltségük mértékének eldöntése, annak megtervezése.

### A világ, ahol tevékenykedik a szervezet: a SWOT analízis

A szervezet belső és külső környezetének értékelése nélkül nem lehet tervezni. A SWOT analízis egy egyszerű módszer, mely ezt az értékelő vizsgálatot segíti. A SWOT négy angol szó (*Strengths*=erősségek, *Weaknesses*=gyengeségek, *Opportunities*=lehetőségek, *Threats*=veszélyek) kezdőbetűjének összevonásából született fogalom. A fogalom első két tagja a szervezet belső kapacitására tesz ki a hangsúlyt, míg az utolsó kettő a külső környezetben rejlő lehetőségeket és veszélyeket vizsgálja.

Magától értetődő, hogy minden szervezetnek más erősségei, gyengeségei vannak. Néhány példa arra, hogy mik lehetnek az erősségek: jó csapatszellem, sikeres múlt, elkötelezett vezető. A gyengeségnél szerepelhet, pl. az önkéntesek hiánya, a pénzühiány, rossz belső kommunikáció, stb.

A lehetőségek és veszélyek is mindenkinél mások. Külső lehetőség lehet, pl.: jó nemzetközi kapcsolatok, nonprofit-barát stratégia az önkormányzatnál, nagy szükség a szolgáltatásra a fiatalok körében, stb. Veszélyt jelenthet a túl sok hasonló céllal működő intézmény, romló politikai környezet, túl drága vagy nem elegendő szakember.

A mellékelt ábrába be tudja írni az Ön/ök szervezetére vonatkozó legfontosabb jellemzőket?

<b>Erősségek</b>	<b>Gyengeségek</b>
<b>Lehetőségek</b>	<b>Veszélyek</b>

Nem maradhat el annak vizsgálata, hogy hogyan építhet a szervezet a pozitív faktorokra, és mit kezd a negatív, vagy negatívnak tűnő gyengeségekkel és veszélyekkel rövid és hosszútávon.

### A Portfolió analízis

A belső és külső környezet értékelésére alapozva szigorúan felül kell vizsgálni azokat a programokat, amiket most végez a szervezet. A Portfolió analízisnek nevezett módszer segíti a jelenlegi tevékenységek megadott szempontból történő mérlegelését. A fő szempont az az, hogy hogyan viszonyul a program a szervezet küldetéséhez és mennyire veszi figyelembe a környezeti adottságokat. A mellékelt ábra forrásaként a *Boston Consultancy Group* anyagai szolgáltak és egyszerű szerkezetük miatt bárki tudja használni őket, könnyen átláthatók és a eredmény magért beszél.

Próbálja meg kitölteni ezt a táblát és értékeljék a megszületett eredményt.

Ide a csillagként futó programok kerüljenek. Csillagnak értékelhetők azok az erős programok, amelyek jelentősen hozzájárulnak ahhoz, hogy a szervezet megvalósítsa küldetését, a csillagokban meg van annak a lehetősége, hogy még magasabbra emelkedjenek, fejlődjenek. Ezek a programok dinamikusak, népszerűek, gyakran kreatívak.	Ide a kérdőjeles programok kerüljenek. Ezekben meg van a potenciál, hogy csillagokká váljanak, de ezt még nem bizonyították.
A fejőstehén programok kerüljenek ide. Ezek a programok megbízhatóak, jól finanszírozottak, nagyon hasznosak és kockázatmentes a működtetésük.	Ide az alvó kutyának nevezhető programok kerüljenek. Ők kevés eredménnyel működnek, de sok anyagi, emberi befektetéssel tudnak csak létezni.

Forrás: Lawrie, A., *The Complete Guide to Business and Strategic Planning*, London: *The Directory of Social Change*, 1994.

A táblázat kitöltése után az érdekes csoportosan megvitatni néhány olyan kérdést, amelyek segíthetnek eldönteni a következő lépéseket, pl.:

*Tényleg csillaggá válhatnak-e azok a programok, amelyek most a kérdőjeles kockába kerültek?*

*Nem kellene-e teljesen elhagyni az alvó kutyának titulált programokat és helyette a többi programra koncentrálni?*

*Van elegendő csillag programunk?*

*Látható-e egy olyan tendencia, hogy a programok egy adott minta szerint váltják a helyüket bizonyos idő eltelté után, vagy helyzetük éveken átváltozatlan, stabilan egy kockában állnak?*

*Mi tanulható abból, ahogyan a szervezet a csillag vagy kérdőjeles programokat működteti?*

*És mi a tanulsága a másik két kategóriába került programok működésének?*

*Kifejezik-e a programok a szervezet erősségeit és lehetőségeit?*

### **Hol a hangsúly?**

A stratégiai tervezés során remélhetőleg nagyon sok szempontból vizsgálják meg a szervezetet (akár a SWOT, a portfólió, az érdekeltek analízise módszereivel vagy bármilyen más módon) és meg kell találni azokat a módokat, hogy hogyan hasznosítsák az értékelések során összegyűlt információkat.

Valószínű, hogy nem tud a szervezet minden felmerülő aspektussal foglalkozni, ezért fontos, hogy képes legyen megállapítani a hangsúlyokat. Nemcsak képtelenség lenne, pl. minden felmerülő új programötletet megvalósítani, hanem veszélyes is, hisz ez szétforgácsolhatja a szervezetet. A régi jó programokról is nehéz lemondani, de sajnos sok civil szervezet működésére igaz, hogy "kevesebb több lenne". Ugyanígy nem lehet minden felmerülő nehézséggel, veszéllyel, gyengeséggel foglalkozni, mert az elszívhatja az erőforrásokat. Meg kell találni azokat a legfontosabb pontokat, amelyek megoldása vagy kidomborítása minőségi változást hozhat a szervezet életében.

Döntéseinket jelentősen megkönnyíti, ha folyamatosan azok érdekeit tartjuk szem előtt, akikért/amiért a szervezet létezik, az ő igényeik kell hogy döntéseinket irányítsák úgy, hogy a szervezet

erőforrásaival, lehetőségeivel vetjük össze ezeket. Fontos, hogy a szervezetben mindenki tisztában legyen azzal, hogy időről időre hol vannak a hangsúlyok.

### **Stratégiai kérdések**

A korábban leírt elemzések során kérdések sora merül fel a szervezetek számára. Olyan kérdések ezek, amelyek megválaszolása a szervezet hosszabb távú cselekvési irányát határozzák meg. Néhány szervezet a következő típusú kérdésekkel szembesült stratégiai tervezése során:

*Tovább növekedjünk-e?*

*Milyen mintákra építhetünk?*

*Ki is pontosan a mi célközönségünk? Ők kell, hogy legyenek?*

*A megfelelő dolgokkal foglalkozunk, vagy mást kellene tennünk?*

*Tökéletesíteni kellene a jelenleg kiszolgált kb. 50 hontalannak nyújtott szolgáltatásunkat, vagy több hontalannak kellene ugyanezeket a szolgáltatásokat nyújtani?*

*Eddigi fő támogatónk, az önkormányzat maradjon-e továbbra is finanszírozásunk fő forrása?*

*Oly sok hasonló szervezet működik ezen a területen, nem lehetne jobban együttműködni velük?*

*Akkora igény van plusz szolgáltatásokra, szabad-e új ezeket elvállalnunk?*

*Sokan támogatnak manapság oktatói programokat, nem kellene nekünk is egyet elkezdeni?*

*Nekünk kellene egy egészségügyi oktatóprogramot működtetni a középiskolások számára vagy inkább azért dolgozni, hogy egy ilyen tárgyat kötelezővé tegyenek a magyar iskolákban?*

*Nem kellene-e regionális irodákat nyitni?*

*A kuratóriumunkban nincs egyetlen pénzügyi szakember sem, pedig segíthetné munkánkat az ilyen szakértelem...*

*Belvárosi irodánk helyett nem kellene egy olcsóbb környékre költöznünk?*

*Ha tényleg annyi munkanélküli él ezen a környéken, miért nem próbáljuk őket bevonni önkéntesként? stb.*

A felmerülő kérdésekről általában egy nagyobb kérdéskör részeként, a szervezet egészének fejlődését figyelembe véve érdemes döntést hozni, pl.: a szervezeti struktúra megbeszélésekor biztosan szóba jön az önkéntesek, a kuratórium, a stáb kérdése, de ugyanígy csoportosítató a többi kérdés is olyan kategóriákba, mint pl. finanszírozás, együttműködések, az ügyfelek köre stb. Ezen kérdések alapos megfontolása nem maradhat el, hisz itt rajzolódik ki a következő évek munkája.

A döntések hosszú távra szólnak ugyan, de előre tisztázni kell, hogy mely szakaszokban lehet az egyes területeken változtatni úgy, hogy az irányvonal ne változzék meg, de ne is merevedjen le a szervezet. A nonprofit szervezetekre jellemző a rugalmasság, és meg kell adni a módot arra, hogy ez az erősség beépüljön a stratégiai tervbe is.

## STRATÉGIAI CÉLOK

A szervezet küldetését meghatározva, értékelve a szervezetet és környezetét, felvetődnek a stratégiai kérdések, melyek megválaszolása vagy csupán eldöntése a stratégiai célok megfogalmazásához vezet. Nincs jó vagy rossz stratégiai cél, hisz ami megfelel az egyik szervezetnek, a másiknak teljesen idegen lehet, még akkor is ha küldetésük hasonlít is egymásra.

A stratégiai célok egyediak minden szervezetre, hisz az adott szervezet ismeretén, a lehetséges alternatívák és a környezet értékelését szem előtt tartva jelölik ki a cselekvési útvonalat. A stratégiai célok ideális esetben:

- világos irányt mutatnak
- reálisak
- a kimenetre koncentrálnak.

Példaként szolgálhatnak a prágai székhelyű *Information Centre for Foundations and Nonprofit Organizations (ICN)* 1994-ben megfogalmazott stratégiai céljai (az ICN 1994-es Éves jelentése alapján):

- a nonprofit szervezetek munkatársainak jogi, pénzügyi és kapcsolatépítési információ-ellátását biztosítani
- összegyűjteni és bárki számára elérhetővé tenni a nonprofit szektorral kapcsolatos hazai és külföldi szakirodalmat
- a nonprofit szervezetek szakmai színvonalának emelése tanfolyamok és külföldi tanulmányutak szervezésével

## FELADATOK

A stratégiai célok meghatározása után elég könnyű a feladatok megfogalmazása. (Sajnos néhány szervezet itt kezdi a tervezést, az előző lépéseket kihagyva és így projectről projectre vándorol, mely zavarhoz, sőt a szervezet megszűnéséhez is vezethet.) A feladatok úgy kell, hogy kapcsolódjanak a stratégiai célokhoz, mint a célok a küldetéshez, a küldetés a jövőképhez. Az előző példa bizonyítja, hogy egy szervezetnek több stratégiai célja is lehet. Az egyes stratégiai célokhoz is több feladat kapcsolódhat. Egy részletes éves feladattervben szokták leírni a feladatokat. A jól megfogalmazott feladatok jellemzői:

- konkrétak
- reálisak
- határidősek
- helytállóak
- mérhetőek

Forrás: Lawrie, A., *The Complete Guide to Business and Strategic Planning*, London: *The Directory of Social Change*, 1994.

Érdemes törekedni ezekre a jellemzőkre a tervezéskor, mert a későbbi munkafolyamatot könnyíti meg az ilyen típusú tervezés. Várható azonban, hogy azokon a helyeken, ahol nincsenek hozzászokva a munkatársak a világos célokhoz és pontosan meghatározott feladatokhoz, idegenkedni fognak ettől, hisz félnek:

- a változástól
- a számonkérhetőségtől
- a felelősségrevonástól
- attól, hogy az ő eddigi munkájukra a jövőben esetleg nem lesz szükség
- a határidőcsúszástól
- a régi szép idők hangulatának elvesztésétől az intézményesülés, a jobb menedzsment érdekében
- a felismeréstől, hogy egyes programokat csak azért működtet a szervezet, hogy pénzhez jusson általuk, pedig nem illenek bele az összképbe

Tiszteletben kell tartani munkatársaink félelmeit, és segíteni kell, hogy megértsék, hogy a világos terv által tisztábban fogják ők is látni, hogy mit csinál, merre tart a szervezet, mi a dolguk, mit várnak el tőlük és örömmel fogják látni azt is, hogy munkájukkal mit tesznek hozzá a teljes képhez. A sikerélmény viszi előre a szervezeteket és rövid távon is nyújtani kell módot a sikerre, hogy a hosszú távú célt elérjük.

A Nonprofit Információs és Oktató Központ (NIOK) példája jól illusztrálja a világos feladat-meghatározást, majd azt, hogyan bontották le a feladatokat tevékenységekre. A NIOK stratégiai célként 1994-ben az elkövetkező két évre azt tűzte ki maga elé, hogy jó minőségű tanfolyamokat tartson a nonprofit szervezetek munkatársai számára. Ehhez kapcsolódóan két feladatot fogalmazott meg:

I. feladat: 1994. végére legyen legalább hat, a nonprofit szervezetek menedzsmentjéhez kiválóan értő magyar szakember, aki a NIOK-nak dolgozik

II. feladat: 1995. végére a témához kiválóan értő magyar szakemberek legalább 100 órányi nonprofit menedzsment tanfolyamot tartsanak a magyarországi nonprofit szervezetek középvezetői számára

Céljainkat akkor érjük el, ha a feladatokhoz meg tudjuk határozni a tevékenységeket és azokat véghez tudjuk vinni. Gyakran jut eszembe a Drucker által is többször idézett történet Napóleonnól. A történet szerint Napóleon nagyszerű hadvezérei óriási tervekkel álltak Napóleon elé arról, hogy hogyan rohanják le Poroszországot vagy vegyék be Spanyolországot. A történet szerint Napóleon ilyenkor meghallgatta őket, majd megkérdezte: "Hány ló kell hozzá?" Nagyon gyakran a hadvezérek nem tudtak válaszolni, mert ötletüket nem gondolták végig a tevékenység szintjén, és így gyakran kiderült, hogy nincs elég ló az elképzelt hadművelethez. A nonprofit szervezeteknek is vigyázni kell, hogy céljaik, feladataik úgy legyenek kidolgozva, hogy ne bukassanak meg a tevékenység szintjén. Ezért íme egy példa, hogyan lehet a NIOK II. feladatát tevékenységekre bontani. (A tapasztalt vezetők gyakran képesek egyszerre átlátni a jövőkép, a küldetés, célok, feladatok komplexitásában is a tevékenységi oldal minden apró pontját, de összetettebb feladatoknál nekik is hasznos lehet a Napóleoni gondolkodás és a terv papírra vetése.)

A NIOK által 1994-ben meghatározott II. feladat: 1995. végére a témához kiválóan értő magyar szakemberek legalább 100 órányi nonprofit menedzsment tanfolyamot tartsanak a magyarországi nonprofit szervezetek középvezetői számára.

A II. feladathoz kapcsolódó tevékenységek:

1. Egy főállású oktatásszervező felvétele  
Határidő: 1995. január közepe  
Felelős: Az igazgató  
Felmerülő költségek: 600 000 Ft  
Bevétel: 0 Ft
2. Az oktatói csapat szakmai kompetenciájának ellenőrzése  
Határidő: 1995. február vége  
Felelős: az oktatásszervező (szakemberek bevonásával)  
Felmerülő költségek: 60 000 Ft (a szakemberek díja és a tesztek előkészítése)  
Bevétel: 0 Ft
3. A tanfolyamok országos meghirdetése  
Határidő: 1995. február vége  
Felelős: az oktatásszervező  
Felmerülő költségek: 50 000 Ft hirdetésekre, levelekre  
Bevétel: 0 Ft
4. 100 órányi tanfolyam megtartása  
Határidő: 1995 végéig  
Felelős: Trénerek az oktatásszervező irányításával  
Felmerülő költségek: 200 000 Ft (beleértve a személyi és dologi költségeket is)  
Bevétel: 150 000 Ft

A tanfolyamoknál szabott kritérium, hogy minden tanfolyamon legalább 15 nonprofit szervezetnél dolgozó középvezető vegyen részt és egy külső megfigyelő szakember, hogy ellenőrizze az oktatás színvonalát.

5. A program értékelése (a monitorozás folyamatos):  
Határidő: 1995. december 31.  
Felelős: oktatásszervező (az érintettek bevonásával)  
Felmerülő költségek: 20 000 Ft  
Bevétel: 0 Ft

Természetesen a tevékenységek leírása sokkal részletesebb és pontosabb is lehet, attól függően, hogy munkájához kinek mennyire van szüksége. Érdemes azonban az alapkategóriákat mindig szem előtt tartani, nehogy pl. kifussunk az időből vagy a forrásokból.

Hogy ennyi tervezés után mikor jönnek már az eredmények? A Nonprofit szervezetek menedzsmentje c. könyvében ezzel kapcsolatban Drucker ezt írja: „Próbáljon türelmes lenni, és éberén reagálni arra, amikor jelentkeznek az eredmények, hisz akkor derül ki, hogy jól halad-e az úton.” *P.E. Drucker: Managing the Nonprofit Organization*

## ÉRTÉKELÉS

Az előző példában a tevékenységekhez egyéni felelősséget is rendelt a NIOK. Ez különösen fontos akkor, ha a szervezet objektív személyi értékelést akar végezni. Érdemes az egyes feladatok, programok végén és év végén személyi és programjellegetű értékelést tartani. Itt derül ki, hogy a szervezet az eltervezett módon végzi-e feladatát és programjain keresztül mit ér el, az eredmények a küldetéssel szoros kapcsolatban állnak-e. Legolcsóbban házon belül, közösen lehet az értékelést elvégezni, de az objektivitás miatt gyakran külső semleges szakértőt kérnek fel erre a munkára.

Sokan azt állítják, hogy az értékelés könnyű feladat, hisz bármit meg lehet mérni, míg mások úgy gondolják, hogy az igazi eredmények mérhetetlenek (pl. hogyan mérhető a civil társadalom). Általános irányelv az lehet, hogy a tevékenységekhez és - amennyire lehet - a feladatokhoz is mennyiségileg és minőségileg mérhető kritériumokat rendeljünk hozzá már a tervezés szakaszában. Időről időre nemcsak a tevékenységeket kell szemügyre venni, hanem azt is, hogy vajon jól választotta-e meg a szervezet a tevékenységeit a feladatok megvalósításához, a feladatokat a céljaihoz és hogy a célok élnek-e még, ezekkel kell-e foglalkozni a küldetés érdekében. Négy-öt évente a nonprofit szervezeteknek is felül kell vizsgálniuk a teljes jövőképük, környezetük, küldetésük.

## PÉNZÜGYI TERVEK

Egy terv csak álom lehet, ha a megvalósításához szükséges erőforrások nem teremthetők elő. Erőforrások, pl. az emberi erőforrások, a vagyon, a kapcsolati tőke stb. Itt most csak erőforrással és az ahhoz kapcsolódó pénzügyi tervekkel foglalkozunk, mert tapasztalatból tudjuk, hogy a nonprofit szervezeteknek leggyakrabban pénzügyi tervekkel van gondja. (Az itt használt módszerekre azonban bármely más erőforrás tervezésénél alkalmazhatók.)

Egy pénzügyi terv két fő egységből áll:

- költségvetés arra, hogy mennyibe fog kerülni a terv megvalósítása
- kivitelezési terv arra, hogy hogyan fogja a szervezet előteremteni a költségvetés tételeit

A "Jótekonny szervezetek vezetése és menedzsmentje" c. könyvben A. Hind a következő lépéseket javasolja egy jó pénzügyi és ellenőrzési terv megalkotásához:

- *Határozzuk meg a szervezet kulcsfontosságú adatait*
- *Értékeljük, mennyire változóak ezek az adatok*
- *Becsüljük meg a tervezett programok és az infrastruktúra működésének költségeit*
- *Tervezzük meg, hogy az egyes programokra mennyi pénzt kellene összegyűjteni, számoljuk ki minden egyes program bruttó bevételét és kiadását*
- *Ellenőrizzük a számítások realitását a korábbi évek bevételei, kiadásai, pénz/adományai vagy bármi más hasznosítható adat alapján*
- *A stratégiai terv és a feladatterv alapján pontosan állítsuk össze az első év költségvetését és határozzuk meg a következő években felmerülő költségeket és kiadásokat*
- *Állítsuk össze egy hatékonyan működő rendszert arra, hogy a szervezet vezetése nyomon tudja követni a szervezet pénzügyi helyzetét. Azt is tervezzük meg, hogyan biztosíthatja a szervezet az irányító testület korrekt pénzügyi tájékoztatását, hogy szükség esetén azok még időben javasolhassanak korrekciós lépéseket."*

Némely számadatot nagyon egyszerű meghatározni (pl. irodabérlet, utazási költségek), de néhány költség nem ennyire magától értetődő, ezért megesik, hogy elfelejtkezünk róluk. Ilyenek pl. egy program felállításához szükséges költségek (új számítógépes program megvásárlása, a munkatársak felkészítése annak használatára), pénzáttalásokkal járó költségek, késve érkező támogatás hiányának pótlása, javítási és beszerzési költségek, egyéb előre nem látott kiadások (egy megbetegedett munkatárs hónapokon át tartó helyettesítése, jogprobléma esetén szakértő fizetése) stb. A költségvetés összeállításában segít a tapasztalat, a józan ész és az is, ha többen ellenőrzik a terveket, hogy biztosak lehessünk abban, hogy nem maradt ki semmi költség és a bevételi oldal is reális.



## A TERVEZÉS FOLYAMATA

A stratégiai tervezés végeredménye egy többoldalas írott dokumentum, a stratégiai terv, de gyakran a dokumentumhoz vezető út, maga a tervezési folyamat is olyan hasznos a szervezet számára, mint az elkészült terv. A tervezés jó alkalmat ad a részvételi elven működő döntéshozás gyakorlására, sok előre nem látott erősségét hozhatja ki a szervezetnek és elősegítheti a magas munkamorált is.

### A tervezés megtervezése

Amennyiben az a döntés születik, hogy a szervezetnek szüksége van stratégiai tervre, külön figyelmet kell fordítani a következőkre:

- fontos, hogy a szervezet egésze belássa a tervezés szükségességét
- fel kell mérni a tervezéshez szükséges idő összességét és az egyénekre háruló részét
- értékelni kell azt az energiát és időt, amit az emberek befektetnek a tervezésbe (és a felhasznált időt annyira lecsökkenteni, amennyire csak lehet)
- előre el kell dönteni, hogy ki felelős a tervezési folyamat lebonyolításáért és ki vagy mely testület hagyhatja jóvá a tervet
- végig kell gondolni, hogy kinek a részvételére van szükség az egyes tervezési fázisokban (pl. az ügyfeleket nem biztos, hogy érdemes bevonni a pénzügyi terv elkészítésében, míg más fázisokban nélkülözhetetlen a részvételük)
- a tervezés elején egyértelművé kell tenni, hogy a terv mely részei bizalmasak és melyek oszthatók meg a nagyközönséggel
- a tervezést megfelelően kell időzíteni úgy, hogy más nagyobb eseménnyel ne ütközzön
- olyan technikákat kell alkalmazni, hogy az érintettek számára igazi kihívás legyen a tervezés
- érdemes előre kitalálni, hogy a tervezés során hogyan értékelje a szervezet a munkát

Egy nonprofit szervezet például a következőképpen készítette elő a tervezési folyamatot:

A következő lépésekre van szükség:	Mikor?	A felelős személy	Ki vesz részt a megbeszélésen	A megbeszélés hossza
a tervezés lépéseinek folyamatának ismertetése, véleményezése	1. hét	Kovács János (külső szakértő segítségével)	elnök, igazgató, egy programigazgató és egy asszisztens	2 óra
minden érintett értesüljön a tervezésről	1. hét, az előző megbeszélés utáni nap	Kovács János (külső szakértő)	írásban mindenkinek	0

		segítésével)		
a jövőkép és a küldetés újraértékelése, pontosítása (szükség esetén megfogalmazása)	a 2. hét első napjai	Kovács János (külső szakértő segítségével)	az irányítótestület (pl. kuratórium), igazgató, stábból akit érdekel, érdekeltek közül akit érdekel	2 óra
SWOT és Portfolió értékelés	a 2. hét második fele	Kovács János (külső szakértő segítségével)	az irányítótestület (pl. kuratórium), igazgató, stábból akit érdekel, önkéntesek közül akit érdekel	5 óra
Stratégiai célok eldöntése	a 3. hét első napjai	az irányítótestület elnöke (külső szakértő segítségével)	az irányítótestület (pl. kuratórium), igazgató, stábból akit érdekel, érdekeltek közül akit érdekel, önkéntesek közül akit érdekel	5 óra
Pénzügyi terv	a 3. hét második fele	pénzügyi felelős (külső szakértő segítségével)	pénzügyi felelős, igazgató, programfelelősök	4 órás megbeszélés, melyet a pénzügyi vezető és programfelelősök 1 napos előkészülete előz meg
a terv első változatának elkészítése	a 4. hét első fele	igazgató	írott anyag, melyet minden érdekelttel megosztunk	találkozóra nincs szükség, mindenki egyénileg szóban vagy írásban közvetlenül az igazgatónak mondhatja el kiegészítéseit, véleményét
a terv módosítása és véglegesítése	a 4. hét hétvégéje	igazgató (külső szakértővel)	mindenki, aki részt vett a folyamatban	bentlakásos hétvégi találkozó
a terv kivitelezése és éves újraértékelése	évente kétnapos összejövetelek	elnök	Érintettek	hétvégek

A fenti terv alapján a nonprofit szervezet egy hónap alatt végigvitte a tervezési folyamatot, de van, akinek több időre, vagy hosszabb hétvégi megbeszélésekre van szüksége. Míg mivel van, aki

gyakorlottabbak a tervezésben, tiszták az alapkérdések, kevesebb programterülettel, kisebb csapattal dolgoznak, hamarabb elkészülhetnek a tervvel.

### Most tervezzünk?

A tervezés idejét jól meg kell választani. A mellékelt táblázat kérdéseinek megválaszolása segíthet annak eldöntésében, hogy készen áll-e az Ön/ök szervezete a stratégiai tervezésre.

IGAZ / HAMIS
A mi nonprofit szervezetünk teljesen független, joga van önállóan meghozni saját döntéseit
A kulcsemberek (pl. kuratórium, programvezetők, önkéntesek) igazán akarják, hogy előre tervezzünk
Egy krízis közepén vagyunk, ami minden energiánkat elvesz
A mindennapi dolgaink rendben folynak
Olyan gyorsan növekedtünk, hogy még az igazgató sem tudja mi történik
Szerencsénk van, ha túléljük a következő hetet, nemhogy még előre tervezzünk
Mi mindannyian tisztában vagyunk azzal, hogy mi itt a dolgunk és örülünk, hogy egy jó ügyön dolgozhatunk
A szolgáltatásaink iránt óriási a kereslet, de nincs elég erőforrásunk arra, hogy mindent megvalósítsunk, amire csak szükség van
A szervezet vezetése sok kérdésen nem ért egyet egymással
Többen úgy gondoljuk, hogy a stratégiai terv egy racionális dolog, de mivel a világ irracionális, felesleges energiát pazarolni a tervezésre
Nem tudom, hogy meddig lesz meg itt az állásom, mert olyan bizonytalan ennek a szervezetnek olyan bizonytalan a jövője
Sokan szeretnék, ha tisztábban láthatnánk, merre is haladunk

Amennyiben legalább 10 fenti állítás igaz az Ön/ök szervezetére, akkor mindenképp érdemes elkezdni a stratégiai tervezést és bízunk benne, hogy ez a kiadvány segíteni fog.

Amennyiben legalább 10 fenti állítás hamis az Ön/ök szervezetére, akkor most még nem érdemes belevágni a stratégiai tervezésbe, érdemesebb kivárni a megfelelő időpontot, vagy ha mégis, akkor számítsanak sok akadályra a tervezés során.

Másoknak azt ajánlom, hogy a könyv gondolatai, érvelése alapján mérjék fel, hogy nincs-e túl sok akadály a tervezésnek és ha bizonytalanok, akkor inkább erős igennel döntsenek.

Reméljük, hogy e kiadvány tartalmát megosztja munkatársaival is, és ők is megértik a stratégiai tervezés hasznát és belátják, hogy milyen egyszerű és jó dolog a tervezés.

Sok sikert a mindennapi túléléshez és reméljük, hogy évek múlva is hallunk még az Ön/ök szervezetéről.

**FELHASZNÁLT IRODALOM ÉS AJÁNLOTT OLVASMÁNYOK:**

Bamard, Hilary and Walker, Perry, Strategies for Success – A Self – Help Guide to Strategic Planning for Voluntary Organizations.

London: NCVO Publications, 1994.

Courtney, Roger, Managing Voluntary Organizations – New Approaches. ICSA Publishing Ltd, 1996.

Dalshner, John Paul, Understanding Nonprofit Financial Statements: A Primer for Board Members. Washington: National Center for Nonprofit Boards, 1994.

Drucker, Peter F., The Five Most Important Questions You Will Ever Ask About Your Nonprofit Organization. New York: Jossey-Bass Publishers, 1993.

European Foundation Centre, European Foundation Centre Profiles – A Directory of Foundation and Corporate Members of the EFC 1995-1996 edition, An Orpheus Programme Publication. Brussels: European Foundation Centre, 1995.

Hind, A., The Governance and Management of Charities 1995. High Barnet: The Voluntary Sector Press, Ltd., 1995.

Hudson, Mike, Managing Without Profit – The Art of Managing Tzbirdsector Organizations, Penguin Books published in association with Cirectory of Social Change, 1995

Lawrie, Alan, The Complete Guide to Business and Strategic Planning – for Voluntary Organizations. Directory of Social Change Publication, 1995

Manley, Keith, Financial Management for Charities and Voluntary Organization. ICSA Publishing Ltd, 1994.

Park, Dabney G., Jr., Strategic Planning and the Nonprofit Board. Washington: National Center for Nonprofit Boards, 1990.

Torok Marianna, Basic Handbook for Civil Organizations. Budapest: Nonprofit Információs és Oktató Központ Alapítvány and Soros Alapítvány, 1995.

**A szerző:**

Török Marianna a Nonprofit Információs és Oktató Központ, Soros-NIOK Iroda igazgatója Budapesten. Az ELTE-n és különböző külföldi egyetemeken végzett tanulmányai után a Soros Alapítványnál kezdett dolgozni, 1995-ben elvégezte a Johns Hopkins Egyetem nonprofit szervezetek vezetői számára szervezett oktatói kurzusát. A szerző korábbi és jelenlegi munkája során is magyarországi és külföldi nonprofit szervezetekkel dolgozik, gyakran tanácsadói, oktatói minőségben. Szerkesztésében jelent meg az "Alapfokú kézikönyv civil szervezetek számára" c. kiadvány 1995-ben.

**Susan Blackmore**  
Department of Psychology  
University of the West of England  
Bristol BS16 2JP

## *Ébredés a mémálomból* (részletek)

**Az ébredés pszichológiája: nemzetközi konferencia a buddhizmusról, tudományról és pszichoterápiáról. Dartington, 1996. november 7-10.**

### **Ébresztő! Ébresztő!**

Errr, ummm, grrrgr, ó igen, már ébren vagyok. Hú, ez volt csak a rémes álom. Valóban azt hittem, hogy menekülnöm kell a szörcseteg elől, és pokolian fontos volt, hogy idejében elérjem a szekrényt. Mekkora badarság! Természetesen már látom, hogy mindez egyáltalán nem volt valóságos.

Ébresztő! Ébresztő!

Hogy érted azt, hogy "ébresztő", hiszen már ébren vagyok. Ez a valóság. Ez számít. Jobban nem tudok felébredni. Eredj innen!

Ébresztő! Ébresztő!

Dehát nem értem - miből? És hogyan?

Ezek azok a kérdések, amelyeket ma tárgyalni akarok. Mi az, amiből fel kell ébrednünk? És hogyan? A válaszom úgy fog hangzani, hogy "A mémálomból" és "Annak belátásával, hogy mémálok". De kis időbe telhet, mire elmagyarázom!

Hosszú története van a spirituális és vallási tradícióban annak az elképzelésnek, hogy a normális éber élet álom vagy illúzió. Ez teljességgel értelmetlen annak a számára, aki körül néz, és meg van győződve arról, hogy odakint valóságos világ létezik, meg egy én, aki azt érzékeli. Mindazonáltal sok jele van annak, hogy ez a közkeletű nézet hamis.

Bizonyos jelek a spontán misztikus tapasztalatokból származnak, ahol az emberek "látják a fényt!", ráeszmélnek, hogy minden egy, "túlmennek az énen", hogy olyannak lássák a világot, "amilyen az valójában". Biztosan érzik, hogy az új látásmód jobb és igazabb, mint a régi (bár természetesen lehet, hogy tévednek!).

Más jelek a spirituális gyakorlatból származnak. Talán az első dolog, amit bárki felfedezhet, amikor megpróbál meditálni vagy figyelmesnek lenni, az, hogy az elméje állandóan tele van gondolatokkal. Ezek általában nem bölcs és nem csodálatos gondolatok, nem is hasznos vagy termékeny gondolatok, hanem csupán véget nem érő locsifecsizés. Az igazán lényegtelenről az érzelmileg kusza dolgokig csak zakatolnak megállás nélkül. Mi több, szinte mindegyik kapcsolódik az "én"-hez. Kis lépés innen odáig, hogy eltűnjünk, ki ez a szenvedő én, és "én" miért nem vagyok képes leállítani a gondolataimat.

Jelek származnak végül a tudományból is. Az idegrendszerrel foglalkozó modern tudomány legszembetűnőbb (és legijesztőbb) következtetése az, hogy egyszerűen nincs senki odabent az agyban. Minél többet tudunk meg az agyfunkciók működéséről, annál kevésbé látszik szükségesnek a központi irányító, a kis emberke odabent, döntések döntéshozója vagy a tapasztalatok megtapasztalója. Ezek csupán fikciók - részei annak a történetnek, amelyeket az agy mesél magának az odabent lévő énről (Churchland és Sejnowski, 1992; Dennett, 1991).

Vannak, akik szerint nincs értelme arra törekedni, hogy intellektuálisan értsünk meg spirituális dolgokat. Ezzel nem értek egyet. Igaz, hogy az intellektuális megértés nem ugyanaz, mint amikor rájövünk valamire, de ez nem jelenti azt, hogy haszontalan is. Az én saját gyakorlatom, a zen hagyományában nagy tere van az intellektuális küzdelemnek; például a "nem tudom értelem" kultiválásának vagy a koanokkal való munkának. Valamely kérdést elvihetünk az intellektuális zűrzavarnak abba az állapotába, ahol az megtartható, kiegyensúlyozható a maga teljes összetettségében és egyszerűségében. Ilyen például a "Ki vagyok én?", "Mi ez?" vagy (amellyel sokat küszködtem) "Mi hajtja az embert?"

Van egy rettentő veszélye is annak, ha nem vagyunk hajlandóak intellektuálisan viszonyulni spirituális dolgokhoz. Arról van szó, hogy elválaszthatjuk spirituális gyakorlatunkat attól a tudománytól, amelyen egész társadalmunk nyugszik. Ha ez a társadalom bármilyen spirituális bölcsességet akar ehhez hozzátenni, akkor annak szerencsés módon illeszkednie kell az agy működéséről és az elme mibenlétéről való gyarapodó ismereteinkhez. Nem engedhetjük meg magunknak, hogy legyen egy világ, amelyben a tudósok megértik az elmét, és egy másik, amelyben különleges emberek megvilágosodnak.

Ezért aztán nem mentegetőzöm a megközelítési módomban. Úgy fogok megpróbálni választ találni a kérdéseimre, hogy közben a fellelhető legjobb tudományt használom. Úgy tűnik, abban a kátyvaszban élünk, hogy egy olyan ének tulajdonítunk dolgokat, amely nem létezik. Ki akarom deríteni, hogy miért.

### Darwin veszedelmes elmélete

Van egy tudományos elmélet, amely véleményem szerint minden mást felülmúl. Pompázatosan egyszerű és gyönyörű. Magyarázatot ad az élet minden formájának és minden biológiai alakzatnak a keletkezésére. Szükségtelenné teszi Istent, az alakítót, a nagy tervet vagy az élet célját. Csakis ennek az elméletnek a fényénél kap értelmet minden a biológiában. Természetesen Darwin elméletéről van szó: a természetes kiválasztódás által végbemenő evolúcióról.

A természetes kiválasztódás következményei olyan mélyrehatóak, hogy 1859 óta, amikor A fajok eredetében napvilágot látott, folyamatosan megrémíti vagy felbőszíti; lenyűgözi vagy felháborítja az embereket. Ezért nevezi Dennett (1995) Darwin veszedelmes elméletének. Sajnálatos módon sokan félreértették az elméletet, és ami még rosszabb, olyan igazolhatatlan politikai doktrínák igazolására használták fel, amelyeknek semmi közük nincs a darwinizmushoz. Ennélfogva remélem, megbocsátják, ha rászánok némi időt, és amennyire tőlem telik, megpróbálom világosan elmagyarázni az elméletet.

Ahhoz, hogy a természetes kiválasztódás beinduljon, mindössze egy replikátorra van szükség megfelelő környezetben. A replikátor olyan valami, ami lemásolja önmagát, igaz, nem mindig tökéletesen. A környezetnek olyannak kell lennie, amelyben a replikátor számos példányt tud létrehozni önmagából, amelyek közül nem mindegyik lesz életképes. Ennyi az egész.

Tényleg ennyire egyszerű dolog ez? Igen. Ami történik, csupán ennyi: bármely lemásoló generációra igaz, hogy nem minden másolat azonos, és némelyek alkalmasabbak arra, hogy életben maradjanak abban a bizonyos környezetben, mint mások. Következésképpen ezek több másolatot készítenek önmagukról, és így ez a fajta másolat nagyobb létszámú lesz. A dolgok ezután természetesen bonyolódni kezdenek. A másolatok gyorsan gyarapodó populációja elkezd megváltoztatni a környezetet, és ettől megváltozik a kiválasztódási kényszer. A helyi változatok az adott környezetben azt jelentik, hogy a másolat különböző fajtái a különböző helyeken sikeresek lesznek, és így nagyobb komplexitás áll elő. Így módon a folyamat képes létrehozni a szervezett komplexitások mindama fajtáját, amelyet az élővilágban látunk - ám mindehhez erre az egyetlen egyszerű, elegáns, gyönyörű és evidens folyamatra, a természetes kiválasztódásra van szükség.

Hogy a dolog konkrétabb legyen, képzeljünk el egy őseleveszt, amelyben létrejött egy egyszerű kémiai replikátor. A replikátorokat "pacának" fogjuk nevezni. Ezek a pacák vegyi összetételük folytán másolatokat fognak létrehozni önmagukról, ahányszor csak megfelelő kémiai anyagokkal találkozhatnak. Mármost tegyük őket dús vegyi lápba, amittől elkezdnek másolni, de alkalmanként hibásan. Etlilik pár millió év, és rengeteg fajta paca fog létezni. Azok, amelyeknek sok lápira van szükségük, közben

elhasználják a teljes készletet, és hanyatlásnak indultak, így aztán most az a fajta, amelyik helyettesítőként izo-háplápot tud hasznosítani, jobb helyzetben van. Hamarosan számos olyan terület lesz, amelyben más-más vegyi anyagok vannak túlsúlyban, és különféle-fajta pacák jelennek meg. Adáz versengés kezdődik a lápi vegyi anyagokért, és a legtöbb létrejött másolat kihal. Csak azok, amelyekről kiderül, hogy ritka véletlen folytán okos új tulajdonságokkal rendelkeznek, maradnak meg, és másolják le ismét magukat.

Az okos tulajdonságok közé tartozhat az a képesség, hogy mozogni tudnak a környezetükben, csapdát tudnak állítani az izo-hápláp 3-7-nek, és rá tudnak akaszkodni, vagy membránt képesek létrehozni önmaguk körül. Mihelyt megjelennek a membrános pacák, ezek elkezdenek fölbe kerekedni a a szabadon lebegőknek, és szuperpacák jönnek létre.

Ismét eltelik pár millió év, és megjelennek bizonyos trükkök: például az, hogy más pacákat lehet bevonni a membránon belülre, vagy számos szuper paca társulhat egymással. Olyan szuper pipec pacák jelennek meg, mint amilyenek az energiaellátóval és mozgásra, valamint védekezésre specializálódott részekkel rendelkező soksejtű állatok. Mindazonáltal ezek csupán a táplálékai a még nagyobb szuper pipec pacáknak. Idő kérdése csupán, hogy a véletlenszerű variációk és a természetes kiválasztódás által hatalmas élővilág alakuljon ki. A folyamatban sok milliárd sikertelen paca jön létre és pusztul el, de ez a lassú, vak folyamat kitermeli a jókat is. "A jók" közé tartoznak a mi planétánkon a baktériumok és a növények, a halak és a békák, a kacsacsőrű emlősök és mi.

A képződmények a semmiből jönnek létre. Nincs szükség teremtőre, sem nagy tervre, sem olyan végpontra, amely felé a teremtett világ tart. Richard Dawkins (1996) ezt a Valószínűtlen hegy megmászásának nevezi. Egy egyszerű, ám feltartóztathatatlan folyamat által keletkeznek hihetetlenül valószínűtlen dolgok.

Fontos, hogy emlékezetünkbe véssük: az evolúció nem ismeri az előrelátást, és így nem szükségképpen a "legjobb" megoldást hozza létre. Az evolúció csak onnan haladhat előre, ahol most tart. Ez az oka annak, hogy egyebek mellett olyan ostobán elrendezett szemünk van, amelyben az összes idegsejt a retina elülső oldaláról indul ki, és útjában van a fénynek. Ha egyszer az evolúció az ilyen típusú szemtől indult el, le is ragadt nála. Nem volt a közelben egy teremtő, aki azt mondta volna, "hé, kezdjük ezt a dolgot újra, dugjuk át a vezetékeket úgy, hogy hátulról induljanak". Az a teremtő sem volt sehol, aki azt mondta volna, "hé, tegyük élvezetessé a dolgot az emberek számára". A gének egyszerűen nem törődnek semmivel.

A természetes kiválasztódás fantasztikus folyamatát megértve láthatóvá válik, miért lett a mi emberi testünk olyan, amilyen. És mi a helyzet az értelmünkkel? Az evolúciós pszichológia nem egykönnyen ad választ a kérdéseimre.

Például miért gondolkodunk állandóan? Genetikai szempontból ez rendkívüli pazarlásnak tűnik - és azok az állatok, amelyek pazarolják az energiát, nem maradnak fenn. Az agy a test energiájának körülbelül 20%-át használja el, miközben súlyát tekintve annak csak 2%-a. Ha hasznos dolgokról gondolkodnánk, vagy lényeges problémákat oldanánk meg, ennek volna valami értelme, de úgy tűnik, legtöbbször nem ezt tesszük. Miért nem tudunk hát egyszerűen leülni, és nem gondolkodni?

Miért hiszünk az énbén, amely nem létezik? Lehet, hogy van, aki ezt meg tudja magyarázni az evolúció fogalmaival, de legalábbis felületes ránézésre a jelenség értelmetlennek látszik. Miért hozzuk létre az énről való hamis képzetet, annak az önbecsülést és a felsüléstől meg a veszteségtől való félelmet védelmező minden mechanizmusával együtt, ha biológiai szempontból a test az, amely védelemre szorul. Jegyezzük meg, hogy ha teljes organizmusként gondolkodnánk önmagunkról, nem lenne semmi probléma, de nem ezt tesszük - ellenkezőleg, úgy tűnik, egy különálló énbén hiszünk; valamiben, ami felügyeletet gyakorol a test fölött; valamiben, amit önmagáért kell megvédelmezni. Lefogadom, hogy ha megkérdezném "Mit veszítenének el inkább - a testüket vagy az értelmüket?", nem sokat haboznának a válasszal.

Sok más tudóshoz hasonlóan én is szeretnék találni egy olyan egyszerű, szép és elegáns elvet, mint amilyen a természetes kiválasztódás, amely megmagyarázná az elme természetét.

Azt hiszem, van is ilyen. Közeli rokonságot mutat a természetes kiválasztódással. Bár már húsz éve megvan, teljes hasznosítása még nem következett be. A mémek elméletéről van szó.

### **A mém rém rövid története**

1976-ban Richard Dawkins megírta az evolúcióról szóló talán legnépszerűbb könyvet Az önző gén címmel. A könyv blifangos hírnevet kölcsönzött az elméletnek, azt állította, hogy az evolúció teljes egészében az önző replikátorok kedvéért zajlik. Vagyis az evolúció nem a fajok javára, nem a csoport javára, még csak nem is az egyes organizmus javára megy végbe. Az egész a gének érdekében történik. A sikeres gének elterjednek, a sikertelenek nem. Minden más ennek a ténynek a következménye.

A fő replikátor, amelyet figyelembe vett, természetesen a gén volt - az az információs egység, amely a DNS-be van belekódolva, és a proteinszintézis során olvastatik fel. Mindamelett a könyv legvégén kijelentette, hogy van egy másik replikátor is ezen a planétán: a mém.

A mém egy olyan információegység (vagy viselkedési utasítás), amelyet az agy tárol, és utánzás útján terjed át az egyik agyból a másikba. Dawkins példákat sorol fel; eszméket, dallamokat, tudományos elméleteket, vallásos hiteket, ruhadvatokat és szakismereteket éppúgy, mint az edénykészítés új eljárásait vagy az íjkészítést.

Ennek az elméletnek a következményei fejbevágoók, és Dawkins pontosan kifejt néhányat. Ha a mémek valóban replikátorok, akkor óhatatlanul önző módon fognak viselkedni. Vagyis azok, amelyek úgyesen terjeszkednek, terjeszkedni fognak, amelyek nem, azok nem. Következésképp az eszmék világa - vagy a memoszféra - nem a legjobb, legigazabb, legreménytelibb vagy legüdvösebb eszmékkel lesz teli, hanem a túlélőkkel. A mémek egyszerűen túlélők, ugyanúgy, mint a gének.

A fennmaradás folyamatában a génekhez hasonlóan ezek is egymást kölcsönösen támogató mémcsoportokat fognak létrehozni. Emlékezzünk csak a pacákra. Néhány millió év alatt elkezdtek csoportokba verődni, mert a csoportokhoz tartozók inkább fennmaradtak, mint a magányosak. A csoportok mind nagyobbak és jobbak lettek, és egy komplex ökoszisztéma fejlődött ki. A biológia valóságos világában a gének azért alkottak csoportokat, hogy roppant nagy teremtményeket hozzanak létre, amelyek aztán párosodnak, és továbbviszik a csoportokat. Hasonlóképpen a mémek is csoportokat képeznek az emberi elmékben, és megtöltik termékeikkel az eszmék világát.

Ha ez a nézet helyes, akkor a mémeknek képesnek kell lenniük a fejlődésre teljesen függetlenül a génektől (eltekintve attól, hogy agyra szükségük van). Sok kísérlet történt a kulturális evolúció tanulmányozására, de legtöbbjük az eszméket (vagy mémeket) fenntartás nélkül mint a gének alárendeltjeit tárgyalja (ld. pl. Cavalli-Sforza és Feldman, 1981; Crook, 1991; Lumsden és Wilson, 1981). Annak a felismerésnek a révén, hogy a mémek replikátorok, mód nyílik arra, hogy olyannak lássuk őket, mint amelyek egyszerűen és szimplán a saját érdekükben tevékenykednek. A mémek bizonyos mértékig természetesen akkor sikeresek, ha hasznosak gazdáiknak, de a mém számára nem ez az egyetlen módja az életben maradásnak - és ennek hamarosan látni fogjuk néhány következményét.

A mémek gondolatának első felvetése óta Dawkins tárgyalta az olyan viselkedési formák elterjedését, mint amilyen a baseballsapka-ellenzővel hátrafelé való viselése (az én gyerekeim nemrég újra visszafordították helyes irányba!), bizonyos ruhadarabokon emblémák viselését bandák azonosítása céljából és (ami a legismertebb) a vallások hatását. A vallások Dawkins szerint (1993) óriási, egymáshoz alkalmazkodó mém-komplexumok; vagyis a mémek olyan csoportjai, amelyek egymás kölcsönös támogatása céljából összeverődnek, és ennek folytán könnyebben maradnak életben, mint a magányos mémek. Más mém-komplexumok kultuszokat, politikai rendszereket, alternatív hitrendszereket, valamint tudományos elméleteket és paradigmákat foglalnak magukban. (...)

Mihelyt ily módon kezdünk el gondolkodni, ijesztő távlat nyílik meg előttünk. Mindannyian megszoktuk, hogy úgy gondolkodjunk a testünkről, mint az evolúció által létrejött biológiai organizmusról. Am még mindig szeretünk úgy gondolkodni az énünkről, mint ami több ennél. Mi irányítjuk a testünket, mi alakítjuk a másort, mi döntünk arról, hogy mely eszmékben hiszünk, és melyeket utasítunk el. De vajon tényleg így van? Ha elkezdünk gondolkodni az önző mémekről, világossá válik, hogy az eszmék azért vannak a fejünkben, mert sikeres mémek. Az amerikai filozófus, Dan Dennett (1995) ebből arra a következtetésre jutott, hogy az "egyén" mémekkel megfertőzött különleges állatfaj. Másképpen fogalmazva, ön vagy én meg az összes barátunk, mindannyian két vak replikátor, a gének és a mémek termékei vagyunk.



Nekem ezek a gondolatok eszelősen tetszenek. Potenciálisan képesek lehetünk arra, hogy az egész mentális tevékenységet a mémek közötti versengés által meghatározottként fogjuk fel, amiként a biológiai élet teljességét a gének közötti versengés által meghatározottnak látjuk.

Végezetül most még szeretném a memetika gondolatait alkalmazni a bevezetőben feltett kérdésekre. Mi az, amiből felébredünk, és hogyan tesszük ezt?

### **Miért van a fejem annyira tele gondolatokkal?**

Erre a kérdésre nevetségesen egyszerű a válasz, mihelyt elkezdünk a mémek fogalmkörében gondolkodni. Ha valamely mém életben akar maradni, biztonságosan el kell raktározódnia egy emberi agyban, és akkurátusan át kell jutnia újabb agyakba. Az a mém, amelyik mélyen eltemetkezik az emlékezetben, és soha többé nem mutatkozik, kudarcra van ítélve. Az a mém, amelyik az emlékezetben vagy az átadás során nagymértékben eltorzul, szintén kudarcra van ítélve. A fennmaradás biztosításának egyetlen egyszerű módja a mém számára az, ha újra meg újra elismétli magát a fejünkben.

Vegyünk két dallamot. Az egyiket elég fárasztó elénekelni, még nehezebb csendben énekelgetni magunkban. A másik egy fülbemászó kis szám, amelyet szinte akarattunktól függetlenül dúdolunk magunk elé. És így is teszünk. A dallam pedig egyre körbe-körbe jár. Ha legközelebb hangosan énekelünk, már úgy fogjuk érezni, hogy inkább ez a dallam az éneklésre való. És ha bárki más meghallja, az is felkapja. Így válik sikeressé, és ez az oka annak, hogy a világ miért van tele rémes fülbemászó dallamokkal és reklámversikékkal.

De van egy másik következménye is ennek. Az agyunk is tele lesz velük. Ezek a sikeres mémek átugrálhatnak egyik emberről a másikra, és haladtukban teletöltik vendéglátójuk agyát. Így módon mindannyiunk agya egyre jobban teli lesz.

Ugyanezt a logikát alkalmazhatjuk másféle mémekre is. Azok az eszmék, amelyek egyre az agyunkban keringenek, sikeresek lesznek. Nemcsak hogy jól emlékezünk rájuk, hanem ha legközelebb beszélünk valakivel, ezek lesznek a "gondolatainkat lekötő" eszmék, és így adjuk őket tovább. Ezt a pozíciójukat elérhetik úgy, hogy érzelmi töltetük van, izgalmasak, könnyen megjegyezhetőek, vagy beleillenek a minket éppen foglalkoztató ügybe. Mindegy, hogy miként csinálják. A lényeg az, hogy azok a mémek, amelyek megismétlik önmagukat, általában fölébe kerekednek azoknak, amelyek nem. Ennek a ténynek az a nyilvánvaló következménye, hogy a fejünk hamarosan tele lesz eszmékkel. Az elme megtisztítására irányuló bármely kísérlet csak pótlólagos működési terepet teremt megkapaszkodni kívánó más mémek számára.

Ez az egyszerű logika a magyarázata annak, hogy miért olyan nehéz leülni és "nem gondolkodni"; hogy a gondolataink elfojtásáért folyó harc miért van kudarcra ítélve. A szó valóságos értelmében ezek nem is a "mi" gondolataink. Ezek azok a mémek, amelyek abban a pillanatban éppen sikeresen zsákmányolják ki agy-"lemezüket".

Ez felveti azt a ravasz kérdést, hogy ki az, aki gondolkodik vagy nem gondolkodik. Ki az, aki harcba száll az önző mémekkel? Másképpen fogalmazva: ki vagyok én?

### **Ki vagyok én?**

Feltételezem, hogy mostanra már kitalálták, mi lesz a válaszom erre a kérdésre. Egyszerűen csupán egymáshoz alkalmazkodó mémkomplexumok vagyunk. A mi becses, mitikus "énjeink" csupán önző mémek csoportjai, amelyek önmaguk által és javára álltak össze.

Ez valóban riasztó elképzelés, és tapasztalatom szerint minél jobban megértjük, annál kápráztatóbbá és háttorzongatóbbá válik. Lerántja a leplet önmagunkról való gondolkodásunk szokványos módjáról, és furcsa kérdéseket vet fel önmagunk és eszméink viszonyáról. Megértéséhez azt kell végiggondolnunk, hogy a mémek egyáltalán miként és miért verődnek össze csoportokba.

Amiként a pacák és a gének, a csoportba verődött mémek is nagyobb biztonságban vannak, mint a szabadon lebegők. Annak az eszmének, amelyik szilárdan beágyazódott valamely mémkomplexumba, nagyobb az esélye az életben maradásra a memoszférában, mint az elszigetelt eszmének. Ez lehet,

hogy azért van így, mert a mémcsoportokban lévő eszmék továbbadása együtt történik (pl. amikor valaki megtér valamilyen hitre, valamely eszme vagy politikai meggyőződés hívévé válik), ezek kölcsönösen támogatják egymást (pl. ha valaki gyűlöli a szabadpiaci gazdaságot, valószínűleg rokonszenvezni fog a bőkezű jóléti állammal), és védekeznek a megsemmisítéssel szemben. Ha nem ezt tennék, nem lennének tartósak, és nem találkozoznánk velük lépten-nyomon. Azok a mémkomplexumok, amelyekbe manapság mindenütt beleütközünk, mind sikeresek!

A vallásokhoz hasonlóan az asztrológia is sikeres mémkomplexum. Az az elképzelés, hogy az oroszlánok jól kijönnek a vízöntőkkel, önmagában aligha maradhatna fenn, de az asztrológia részeként könnyen megjegyezhető és továbbadható. Az asztrológia rendelkezik a nyilvánvaló csáberővel, amelynek révén először is bejut az agyunkba; tetszetős (bár hibás) magyarázattal szolgál az emberek különbözőségeire, és a megjövendölhetőség megnyugtató (bár hamis) képességét igéri. Könnyedén kiterjeszthető (a végtelenségig bővíthető újabb elképzelésekkel), és messzemenően ellenálló a bizonyítékok által történő cáfolattal szemben. Több száz kísérlet eredménye bizonyítja, hogy az asztrológia állításai hamisak, de ez láthatólag egy cseppet sem csökkenti az asztrológiába vetett hitet (Dean, Mather and Kelly, 1996). Világos, hogy ha egyszer valaki hisz az asztrológiában, igen nehéz minden hitét kigyomlálnia, és alternatívákat találnia helyettük. Lehet, hogy nem is éri meg a fáradságot. Így aztán mi valamennyien irdatlan mennyiségű haszontalan, sőt kártékony mémkomplexum öntudatlan gazdáivá válunk.

Ezek egyike vagyok én is.

Miért mondom, hogy az "én" egy mémkomplexum? Mert ugyanúgy viselkedik, mint más mémkomplexumok. Az asztrológiához hasonlóan az "én" eszméjének is jó oka van először is jól elhelyezkedni. Mert mihelyt a helyére került, a komplexumon belüli mémek kölcsönösen támogatják egymást, szinte korlátlanul folytathatják a bővülést, és az egész komplexum ellenálló a hamisságát kimondó bizonyítékokkal szemben.

Először az én eszméjének kell bejutnia. Képzelnünk el egy felettébb intelligens és szociális lényt nyelv nélkül. Ennek szüksége lesz valamilyen éntudatra, hogy megjósolhassa mások viselkedését (Humphrey, 1986), és hogy tudjon mit kezdeni a tulajdonnal, a megtévesztéssel, barátsággal és a szövetségeseikkel (Crook, 1980). Ezzel az egyenes éntudattal tudomása lehet arról, hogy a lánya fél egy magas rangú nőtől, és lépéseket tehet, hogy megvédje, de nem rendelkezik nyelvvel, amellyel azt gondolhatná, hogy "azt hiszem, a lányom fél... stb.". A nyelv az, amely által a mémek igazán lendületbe jönnek - és a nyelv az, amelynek révén az "én" megjelenik. Ezután már számtalan egyszerű mém egyesülhet egymással úgy, mint az "én" hiteim, vágyaim és véleményeim.

Vegyük például szemügyre a nemek különbözőségét képességek tekintetében. Elvont eszmeként (vagy elszigetelt mémként) ez nem valószínű, hogy nyerő lehetne. De öntsük abba a formába, hogy "hiszek a nemek egyenlőségében", és hirtelen ott terem mögötte az "én" hatalmas súlya. "Én" úgy fogok harcolni az eszméért, mintha én volnék veszélyben. Vitatkozni fogok a barátaimmal, írásban fogom kifejteni a véleményemet, vagy elmegyek tüntetni. A mém biztonságban van az "én" menedékében az ellene szóló bizonyítékkal szemben is. Az "én" eszméim meg vannak védve.

Aztán elkezdnek burjánzani. Azok az eszmék, amelyek be tudnak kerülni az énbe - vagyis az "én" eszméimmé vagy az "én" véleményeimévé képesek válni -, nyerő helyzetben vannak. Így aztán mindannyian rengeteget szerzünk be belőlük. Észre sem vesszük, és máris sikeres mémek óriási konglomerátumai vagyunk. Természetesen nincs semmilyen "én", akinek véleményei "vannak". Ha jól végiggondoljuk, ez színtiszta képtelenség. Igen, természetesen van egy test, amelyik azt mondja, hogy "én hiszek az emberek iránti kedvességben", és van egy test, amelyik kedves (vagy nem kedves) az emberekhez, de nincs ezenkívül még egy "én" is, akinek ez a hite volna.

Íme itt egy radikálisan új elképzelés arról, hogy kik vagyunk. Csupán időleges konglomerátumai vagyunk olyan eszméknek, amelyek saját védelmükre verődtek össze. A testünkkel való analógia nagyon pontos. A testek időleges génkomplexumok teremtményei: bár mindnyájan egyediek vagyunk, maguk a gének mind korábbi lényektől származnak, és ha utódokat hozunk létre, a jövő teremtményeire szállnak át. Elménk időleges mémkomplexumok teremtményei: bár mindnyájan egyediek vagyunk, maguk a mémek korábbi lényektől származnak, és ha beszélünk és írunk és kommunikálunk, a jövő teremtményeire szállnak át. Ennyi az egész.

A probléma az, hogy ezt nem így látjuk. Azt hisszük, hogy valóban van belül valaki, akinek a hit a dolga, és valaki, aki védelemre szorul. Ez az az illúzió - ez a mémáalom, amelyből felébredhetnénk.

### A mémáalom lerombolása

Két olyan rendszerről van tudomásom, amely alkalmas a mémkomplexumok lerombolására (bár biztos vagyok benne, hogy több is létezik). Ezek a rendszerek természetesen maguk is mémek, de ha úgy tetszik, mémfertőtlenítőszer, mémevő mémek vagy "mémkomplexumot leromboló mémkomplexumok". Ez a két rendszer a tudomány és a zen.

A tudomány az igazsággal kapcsolatos eszményei miatt hat ebben az irányban, és mert bizonyítékra vágyik. Nem mindig tartja ugyan magát ezekhez az eszményekhez, de elvben képes lerombolni bármely valótlan mémkomplexumot azzal, hogy próbára teszi, bizonyítékot követel, vagy kísérletet gondol ki.

A zen is ezt teszi, bár a módszerei teljesen különbözőek. A zengyakorlás során minden fogalom alapos vizsgálat tárgyává lesz, semmi sem kerül el a vizsgálandó, még az ént is, aki a vizsgálatot végzi, fel kell tartani a fénybe, és ki kell kérdezni. "Ki vagy?"

Nagyjából 15 évi zengyakorlás után és Philip Kapleau: A zen három pillére című művét elolvasva, elkezdtem dolgozni a "Ki...?" kezdetű koanra. Tapasztalatom felettébb érdekes volt, és leginkább ahhoz hasonlatos, mintha azt figyeltem volna, hogy az egyik mém hogyan fejt fel más mémeket. Minden gondolatot, amely a meditáció során felmerült, szembesítettem a "Ki gondolja ezt?" vagy "Ki látja ezt?" vagy "Ki érzi ezt? vagy csak a "Ki...?" kérdésével. Úgy tűnt, segít, ha a hamis ént óriási mémkomplexumként látom, mert sokkal könnyebb szélnek eresztani egy múlandó mémet, mint egy valós, szilárd és állandó ént. Sokkal könnyebb a mémfelfejtőt hagyni, hogy tegye a dolgát, ha tudjuk, hogy nem tesz mást, mint mémeket fejt fel.

Egy másik koanom is nekiesett a mémeknek. Kérdés: "Ki hajt?" Válasz: "Természetesen a mémek." Ez nem valami intellektuális válasz, de módot ad arra, hogy időleges, múltó képződménynek lássuk önmagunkat. Ha mind az ént, mind a hajszolót mémnek látjuk, a kérdés szertefoszlik.

Hosszú utat kellett megtennem, hogy felelni tudjak a kérdéseimre, de remélem, mostanra érthetővé vált a válaszom. "Miből kell felébrednünk? Természetesen a mémáalomból. És hogyan? Annak belátásával, hogy mémáalom."

És ki az, aki a mémfelfejtőt útnak indítja? Ki ébred fel, ha a mémáalom teljesen lerombolódott? Hát, ez bizony kérdés.

### Irodalom

- Cavalli-Sforza, L.L. and Feldman, M.W. (1981) Cultural transmission and Evolution: A quantitative approach. Princeton NJ, Princeton University Press.
- Churchland, P.S. and Sejnowski, T.J. (1992) The Computational Brain. Cambridge, Mass. MIT Press
- Crook, J.H. (1980) The Evolution of Human Consciousness. Oxford, Clarendon Press.
- Crook, J.H. (1995) Psychological processes in cultural and genetic coevolution. In Survival and Religion: Biological Evolution and Cultural Change. Ed. E. Jones and V. Reynolds. London, Wiley. 45-110
- Darwin, C. (1859) On the Origin of Species by Means of Natural Selection. London, Murray.
- Dawkins, R. (1976) The Selfish Gene, Oxford University Press.
- Dawkins, R. (1993) Viruses of the Mind. In Dennett and his Critics. Ed. B. Dahlbom, Oxford, Blackwell. 13-27.
- Dawkins, R. (1996) Climbing Mount Improbable. London, Viking
- Dean, G., Mather, A. and Kelly, I.W. (1996) Astrology. In The Encyclopedia of the Paranormal, Ed. G. Stein, New York, Prometheus, 47-99.
- Dennett, D.C. (1991) Consciousness Explained. London, Little, Brown & Co.
- Dennett, D. (1995) Darwin's Dangerous Idea, London, Penguin
- Durham, W.H. (1991) Coevolution: Genes, culture and human diversity. Palo Alto, Ca., Stanford University Press.
- Humphrey, N. (1986) The Inner Eye. London, Faber and Faber
- Kapleau, P. (1965) The Three Pillars of Zen. John Weatherhill (and Doubleday, 1989)
- Lumsden, C.T. and Wilson, E.O. (1981) Genes, Mind and Culture: The Co-evolutionary Process. Cambridge, Mass., Harvard University Press.

## Ismertető

### A szenvedélybetegségről

#### Téves büntudat – szükségtelen szégyenérzet

„Nem szégyen betegnek lenni, de szégyen nem tenni ellene semmit!” – Így hangzik egy szenvedélybetegek önszolgáltató csoportjában szívesen idézett mondás. És valóban: számos szenvedélybetegségtől veszélyeztetett vagy szenvedélybeteg szégyelli, hogy tegyen valamit az egyre erősebb önrombolás ellen. Vannak, akiknek sikerül újra és újra megtalálni a módját, hogy valódi állapotukat önmaguk és mások előtt is eltitkolják. Másokat túlzott büntudatuk vagy teljesen felesleges szégyenérzetük gátol meg abban, hogy valakire rábízják magukat, szakszerű tanácsot és segítséget kérjenek. Pedig: bármilyen nagy legyen egy szenvedélybetegség ínsége és nyomora, mindig van segítség és lehetőség a döntő fordulat!

Az alkoholizmust és a többi szenvedélybetegségeket joggal nevezik különböző pszichés alapzavarok tünetének. A szenvedélybetegség csak egy formája a lehetséges pszichés zavaroknak és fogyatékoságoknak, amelyek gyökerei többnyire a kora gyermekkori szocializációs problémákban és a más emberekhez fűződő zavart kapcsolatokban keresendők. Miután ez így van, a szenvedélybetegség szinte mindig együtt jár más pszichés zavarokkal is, így gyakran válik a pszichiátria esetévé. A szenvedélybetegek megbetegedésük legkülönbözőbb fázisaiban igen nagy százalékát teszik ki a különböző pszichiátriai klinikák betegeinek és az újonnan érkező felvetteknek.

Valóban igen gyakran nincs más út, mint a pszichiátriai osztály egy akut krízisben lévő, esetleg öngyilkosjelölt, vagy a delírium közelében lévő alkoholistát megfelelő ellátására és felügyeletére. Ha ez egyszer szükségessé válik és már nincsen más segítség, akkor ettől a lépéstől sem szabad a hozzátartozóknak és felelősöknek visszariadni. Természetesen ezt a lépést gondosan meg kell fontolni és kikérni a szakemberek és az orvos véleményét. Orvosi beutaló nélkül úgysem megy a dolog. Ha pedig az érintett a krízis levonulása után „magánál van”, megnyugodott, maga döntheti el, hogy mi történjen a továbbiakban, illetve, hogy el akarja-e hagyni a pszichiátriai osztályt.<sup>3</sup>

#### „A függőségre való nevelés”

Kétféle nevelési minta figyelhető meg a fiatal szenvedélybetegek életében: vagy túlságosan elkényeztették őket vagy túlzott szigorral és keménységgel túlterhelték, és az önkibontakozásban meggátolták őket. Az talán világos, hogy mindkét nevelési stílus a szó igazi értelmében a „függőségre nevel”. A drog- és alkoholfüggés csak egy a tanult függőségek közül. Többet ígér tehát a speciális drognevelésnél az önállóságra, felelősségre és nyitottságra nevelés. Ez már 8-10 éveseknél is azt jelent, hogy „amit egy gyerek önállóan meg tud csinálni, azt nem csak szabad neki, de azt el is várják tőle.” Azok a gyerekek és fiatalok, akik így

<sup>3</sup> Andreas Lehmann – Wolfgang Gruner: i.m.

magabiztosak (mert akkor sem ítélik el vagy alázzák meg őket, ha egyszer valamit rosszul csinálnak), ilyen gyerekek csak nagyon nehezen dőlnek be a kábítószeres csalóka csábításának. Más lehetőségeket fognak keresni és találni konfliktushelyzetekben. És nem fognak egyből a szenvedélyek börtönébe sétálni, ha álmaik és vágyaik nem azonnal megvalósíthatók.<sup>4</sup>

## Amit a szülő tehet

Törekedni kell a drog- és alkoholfogyasztás kockázatát csökkentő, biztonságot nyújtó családi légkör kialakítására. Erre az alábbiak jellemzők:

- Figyelik a szülők, hogy milyen műsorokat néz a gyerekük a tévében, mit az interneten.
- A gyerekek iskola utáni és hétvégi programjait ismerik a szülők.
- Igazat mondanak nekik a gyerekek arról, hogy hová mennek szabadidejükben.
- A szülők meghatározzák az időpontot, amikor haza kell érnie a gyereküknek.
- Esténként együtt vacsorázik a család.
- Vacsora alatt kikapcsolják a tévét, beszélgetnek egymással.
- A gyerekek a házimunkából kiveszik a részüket, van konkrét feladatuk, annak elvégzését ellenőrzik.
- Van otthon felnőtt, amikor a gyerek hazaér az iskolából.
- A szülők pontosan tudják, milyen a gyerekük iskolai teljesítménye.
- A szülők egyértelműen megfogalmazzák a drog- és alkoholhasználattal szembeni véleményüket, és kifejezik, mennyire felkavarná őket, ha gyerekük füvezne, vagy más szerhez nyúlna.

A családok harmonikus működésüket természetesen önmaguk alakítják, ám sok esetben segítségre van szükségük, amit azoktól a szakemberektől kaphatnak és kérhetnek, akik közvetlen kapcsolatba kerülnek a gyermekes családokkal. Fontos tehát, hogy a pedagógusok és a szülők kölcsönösen törekedjenek jó kapcsolatot kialakítani egymással.<sup>5</sup>

<sup>4</sup> Andreas Lehmann – Wolfgang Gruner: Alkohol-függő? Kiutak egy betegségből (Magyar Karitás, Bp. 2000.)

<sup>5</sup> A szenvedélyekről felsőfokon, avagy így látjuk mi... (Juhász Béla Szilárd szerk. GYISM, Db. 2003.)

## Az öngyilkosságról

*„Én soha nem tennék ilyet... Családunkban nem fordulhatna elő... Ha valaki tényleg meg akar halni, annak sikerül, akinek nem, az csak fenyegetőzik vele... Hogy tud valaki leugorni a tizedikről? – az ilyen nem lehet normális... A bolond, képes volt bevenni összes gyógyszerét... Rákos volt, így már érthető!”*

Napjainkban is szokványos mondatok ezek, a társadalmi gondolkodásba mélyen beágyazódott véleményt, félelmeket, elhárítást tükröznek. Ha öngyilkossági kísérletről, befejezett öngyilkosságról hallunk, legtöbbször nem tudjuk, hogyan viszonyuljunk hozzá – hiszen az egész jelenség olyan megmagyarázhatatlan. Noha sokan tudják, hogy hazánk igen „előkelő” helyen áll(t) az öngyilkossági halálozásban, ám az okokra már nem gondolnak, maradnak az akaratlan előítéletek, a tájékozatlanság. A korrekt információk hiánya közvetve - közvetlenül szintén hozzásegíthet a sajnálatosan magas számhoz!

A befejezett öngyilkosság az egész világon, hazánkban is sokkal gyakoribb férfiak körében (az áldozatok 65-75%-a férfi), tavasszal és a nap első felében (a depressziós állapot szintén a reggeli-délelőtti órákban a legsúlyosabb). Nőknél az öngyilkossági kísérlet a gyakoribb. Érdekes, hogy az európai országok öngyilkossági halálozása nem, vagy csak alig hozható összefüggésbe társadalmi - gazdasági eltérésekkel – pl. Ausztria, Dánia, Németország, Svájc, Finnország az első tíz, leggyakoribb öngyilkossági halálozást mutató országok között található, még ha a volt szovjet utódállamok viszik is el a pálmát! Rendkívül elszomorító tény az is, hogy gazdaságilag fejlett országokban (USA, Kanada, Új-Zéland) igen meredeken emelkedik a fiatalok (tizenévesek!) befejezett öngyilkosságának mutatója.

### Mi okozza?

Az öngyilkosság nem egyfajta különös betegség, nincsenek öngyilkos „típusok” vagy személyiségek. Az öngyilkosság egy út tragikus – de elkerülhető – vége. Bárki juthat olyan állapotba, ahol az önpusztítás közelebb, szinte kézzelfogható veszéllyé válik. Nincs öngyilkosságra „immunis” ember. Ahhoz viszont, hogy ez az állapot bekövetkezzen, sok tényező pillanatnyi kedvezőtlen, tragikus együttállása szükséges. E tényezők nem egyik napról a másikra jelennek meg, hosszú ideje lappanghatnak a háttérben, és legtöbbjük felismeréséhez nincs szükség szakemberre. Tekintsük át a legfontosabbakat:

A legtöbb öngyilkossági kísérlet, ill. befejezett öngyilkosság háttérben a legfontosabb tényező a kezeletlen depresszió, ez ugyanis 50-100-szorosára fokozza a tett veszélyét. Igen fontos, hogy hozzátartozóinkon, barátainkon, és akár önmagunkon is észleljük az esetleges depresszió jeleit, mert az időben történő segítségnyújtás, gyógyítás életmentő lehet! Egy nemrég közölt svédországi vizsgálat kimutatta, hogy a skandináv országokban (Dánia, Norvégia, Svédország, Finnország) a legtöbb öngyilkosság háttérben a fel nem ismert depresszió áll, messze maga mögött hagyva a többi veszélyeztető tényezőt (munkanélküliség, alkohol stb.).

Hazánkban a hangulatzavarok (depresszió, ill. mániás-depresszió) gyakorisága a világon a legmagasabbak közé tartozik. Élete során minden ötödik (azaz kétmillió) ember átesik súlyos depressziós epizódon, egy éves időtartamra vizsgálva pedig minden tizedik! Kétségtelen, hogy a depresszió ilyen magas hazai aránya a legnagyobb veszély az

öngyilkossággal kapcsolatban. A kezeletlen depressziós betegek 15%-a 10 éven belül öngyilkosságot követ el, 30 év után már 35%-uk! A legtöbb depresszió viszont gyógyítható, így a betegség által okozott öngyilkossági kockázat elkerülhető!

**Biológiai tényezők:** számos vizsgálat kimutatta, a befejezett öngyilkosságot elkövetők körében egy bizonyos központi idegrendszeri ingerületátadó-továbbító anyag (szerotonin) mennyisége, forgalma lecsökkent, függetlenül attól, társult-e az öngyilkosság valamilyen pszichiátriai betegséghez (leginkább depresszióhoz) vagy nem. Ezen ingerület-átvivő anyag szabályozásának zavara a legtöbb depresszióban is megfigyelhető, a gyógyszeres kezelés ezt a zavart állítja helyre. Ám rögvest le kell szögeznünk, hogy a biológiai – öröklött tényezők nem jelentenek megváltozhatatlan sorscsapást – senkinek nincs a génjeibe kódolva az öngyilkos magatartás –, sőt a szerotonin csökkent szintje sem szükségszerűen mindig öröklött zavar eredménye. A nevelés, a tanulási folyamatok, az optimális személyiségjellemzők mind-mind befolyásolják, korrigálják, igen gyakran fel is függesztik a „rossz” géncsoportok aktivitását.

Fontos lehet a vér koleszterinszintje és az öngyilkosság közötti kapcsolat kérdése: több vizsgálat igazolta, hogy az alacsony (csökkent) ugyan a szív-, érrendszeri betegségek veszélyét), növeli az öngyilkosság és a kísérlet kockázatát – mivel a fentebb említett központi idegrendszeri anyag, a szerotonin termelődése is csökken.

**További pszichiátriai betegségek:** a depressziós tünet-együttesek mellett a mániás-depressziós zavar (a mánia leegyszerűsítve a depresszió ellentéte), a skizofrénia, bizonyos személyiségzavarok, az alkohol, és gyógyszerfüggőség, a kezeletlen szorongásos zavarok jelentenek kifejezett veszélyeztető tényezőt az öngyilkossággal kapcsolatban. Fontos tudni arról is, hogy a legtöbb pszichiátriai zavar nem különálló kór, ezen betegségek megjelenhetnek egymás mellett, átalakulhatnak egymásba, sőt testi kórok mellé is társulhatnak, hatványozottan súlyosbítva a betegség lefolyását. A szorongásos zavarok (pánikzavar, fóbiák, kényszerbetegség), az alkoholfüggőség, a skizofrénia, a személyiség- és különösen az evészavarok igen gyakran párosulhatnak depresszióval, többszörösére növelve az öngyilkossági veszélyt. A szívinfarktuson, illetve agyvérzésen átesett betegeknek rendkívül gyakori a depresszió és bizonyos szorongásos zavarok, alvászavarok fellépése.

Az utóbbi évek amerikai kutatásai arra is utalnak, hogy a személyiség neurobiológiai-genetikai háttérű érzékenysége súlyos stresszhelyzetekben – pszichiátriai betegségek hiányában is – vezethet önpusztító viselkedéshez. A korábbi öngyilkossági kísérletet, vagy a jövőbeni öngyilkosságra utaló közlést semmiképp sem értelmezhetjük komolytalan fenyegetőzésnek, csakis az esetleges önpusztító magatartás egy további fontos jelének. Soha nem szabad arra gondolni, hogy aki „csak” beszél, az úgysem cselekszik. A befejezett öngyilkosságot elkövetők 16-32%-ának volt korábbi kísérlete!

További kockázati tényező a tartós egyedüllét, a munkanélküliség, a negatív életesemények, a koragyerekkori veszteségek közvetett hatása. A társadalom egyes csoportjai (idősek, magányosak, serdülők, megterhelő, veszélyes környezetben dolgozók, öngyilkosságot elkövetettek hozzátartozói) nagyobb veszélynek vannak kitéve. Persze e rizikófaktorok inkább másodlagos összetevőnek tekinthető, melyek az említett primér tényezőket felerősítve működnek. Ismert jelenség, hogy híres személyiségek öngyilkosságának híre a súlyos depresszióban, válsághelyzetben élőkre erőteljes ösztönző erővel hat, ilyenkor átmenetileg kóros azonosulás, utánzás révén, megszaporodhat a hasonló módszerrel elkövetett öngyilkosságok száma – a történelemből „öngyilkossági járványokat” is ismerünk. Korszerű kutatások adataiból tudjuk, az sem mindegy, a média hogyan kezeli, mutatja be az öngyilkossági eseményt, szenzációs hírként jeleníti-e meg, vagy a háttérét, alternatíváit, a lehetséges segítség módjait is megkísérli leírni.

## Figyelmeztető jelek

Az öngyilkosság nem „derült égből villámcsapás”, még ha gyakran úgy is tűnik a külső (laikus) szemlélő számára. Az öngyilkosság illetve a kísérlet előtti napok-hetek életfontosságúak lehetnek az áldozat megmentése szempontjából. Részletes és pontos vizsgálatok vannak arról, hogy az öngyilkossági tettet megelőző időszakban a legtöbb áldozat valamilyen formában jelzi szándékát a külvilág felé. E jelzések legtöbbször közvetettek, ilyen lehet a halálvágy megfogalmazása, akár áttételesen is; gyógyszerek gyűjtögetése, esetleg fegyver vásárlása, a családorvos felkeresése. E segély (- segítség -) kiáltás az áldozatnak az öngyilkossághoz fűződő kétértelmű (igen vagy nem) viszonyulását tükrözi, azt mutatja, hogy a személy a tragédia felé vezető út egyik utolsó állomásához érkezett. Ennek felismerése, akár a gyanú felvetődése is, életmentő lehet. Ha viszont nem talál megértő fülekre, a folyamat tovább halad az önpusztítás felé. Ám még ekkor is van mód a segítségnyújtásra!

A „vég kezdetekor” az áldozat személyisége jellegzetes változásokat mutat: gondolkodása, viselkedése merevvé, sablonossá válik, eltér korábbi önmagától, érzései jóval szűkebb skálán mozognak, mint korábban (érzelmileg beszűkül), emberi kapcsolatai eltűnnek, korábbi értékrendjét, életét értelmetlennek tartja. Haragját önmaga ellen, nem kifelé fordítja. Gondolatai öngyilkossági fantáziákkal telítettek, a módszer kiválasztására, az öngyilkosság tervére irányulnak, s még arra, hogy milyen lehet majd hozzátartozóinak, barátainak viselkedése az öngyilkosság után. Természetesen a fentebb leírt jelek nem azonos érvényűek mindenkire, az egyéni eltérések széles skálán mozoghatnak.

## Hogyan segíthet az egészségügy, a környezet?

Mint láhattuk, az elkövetők majdnem kétharmada depresszióban szenved. Ennek megelőzése, időbeni felismerése, majd szakszerű kezelése életfontosságú! Az öngyilkossági halálozás elmúlt években, hazánkban észlelhető jelentős csökkenésében alapvető szerepet játszott a korszerű, depresszió elleni gyógyszerek bevezetése. A modern gyógyszerekkel történő kezelés során a depresszióban szenvedő betegek zöménél teljes tünetmentesség, gyógyulás érhető el. Noha optimális esetben a gyógyszer szedésének megkezdése után 2-3 héttel a legtöbb beteg tünetmentessé válik, a gyógyszer ekkor hirtelen elhagyása („Már jól vagyok...”) nem célszerű, mert a betegség néhány hét múlva ismételt kiújul. Jelenleg a depresszió elleni szerek gyakorlatilag teljes választéka nálunk is a kezelőorvosok rendelkezésére áll.

A depressziósok 10-12%-ánál a betegség igen makacs, gyakran visszatér, és csak a sokadik gyógyszer, esetleg kombináció hozza meg a javulást – jóval később, mint a többi esetben. Az (esetleg többedik) öngyilkossági kísérleten átesett, súlyos, ismétlődő depresszióban szenvedő betegnél a kezelés megkezdése során gondolni kell a tünetek esetleges ismételt megjelenésére, az újbóli öngyilkossági veszélyre. Így esetükben célszerű a rendelkezésre álló gyógyszerek közül olyat választani, melynél esetleges állapotrosszabbodás, ismételt öngyilkossági veszély során (egész havi-kéthavi gyógyszer bevétele) a gyógyszermérgezés hatásai enyhék, az életet nem veszélyeztetik.

Az ember azonban nemcsak kémiai reakciók halmaza. Több vizsgálat bizonyította, hogy a depressziók eredményes kezelésében, az öngyilkosság megelőzésében a gyógyszeres kezelés mellett a pszichoterápiának, a beteg utógondozásának ugyanolyan fontos a szerepe, leghatékonyabb a két módszer együttes alkalmazása. Pszichoterápia során újfajta tanulási mechanizmusok, szemléletmódok alakulnak ki a betegben, önmagáról, másokról, a világról alkotott képe, konfliktus- és problémamegoldó mechanizmusai optimális irányba változnak, gondolkodásában új, sokrétű rugalmas mintázatok jelennek meg, melyek segítségével belső világa, információ-feldolgozó módszerei, magatartása nem a betegség, hanem az egészséges,



tünetmentes élet felé irányulnak. Mint ahogy gyógyszerből, pszichoterápiából is több típus alkalmazható, s a beteg személyiségének, élettörténetének figyelembe vételével kiválasztható a leghatásosabb mód.

Az öngyilkossági válságban levő ember számára kulcsfontosságú a megkapaszkodás lehetősége, az odafigyelő, segítő terápiás szakember, akiben bízni lehet, aki mind a gyógyszerekkel, mint a pszichoterápia eszköztárával segíteni tud. Ne feledjük azonban, hogy az öngyilkosságot elkövetők egyharmadánál nem találhatók meg a depresszió tünetei. (Ám biokémiai eltérések itt is mutatkozhatnak.) Sok áldozatnál találhatunk valamilyen felderítetlen pszichiátriai betegséget (személyiség- vagy viselkedészavar, szorongásos-, evészavarok, alkohol- és drogfüggőség, skizofrénia). Ezek korai felismerése, majd a szakemberhez fordulás létfontosságú az öngyilkosság megelőzéséhez. Sem a depresszió, sem a többi kór nem „dühöngő örült” képében jelentkezik, bárkiben meglapulhat, először észrevétlenül, majd mind nagyobb szenvedést okozva az érintettnek és környezetének.

Magyarországon 1987 és 1998 között az öngyilkossági halálozás 30%-kal csökkent. E csökkenést elsősorban a hazai pszichiátriai szemlélet és gyakorlat erőteljes fejlődése magyarázza. A társadalmi változások sorában voltak pozitív – az önpusztítást megelőző – jelenségek (kisközösségek, egyházak, civil önszolgálati csoportok megszaporodása), de érvényesültek negatív hatások is (munkanélküliség, egyes rétegek leszakadása). A depresszió korai felismerése, megelőzése, a korszerű gyógyszerek megjelenése mellett rendkívüli jelentőséggel bírnak az S.O.S. telefonszolgálatok, és a sajtóban, a médiában mind gyakrabban megjelenő felvilágosító tevékenység. Bár a csökkenés igen jelentős, hazánk még mindig az öngyilkossági statisztikák hatodik helyezettje. A befejezett öngyilkosság már nem „gyógyítható”, az önpusztításra vezető tényezők javarésze viszont jó eséllyel felismerhető, mind saját magunkon, mind környezetünkön. Ne feledjük, az egyetlen gyógymód a megelőzés, a kiváltó okok, összefüggések felismerése és kezelése. Ne féljünk szakemberhez fordulni, mert súlyos esetben életünk, életek múlhatnak rajta!

*Dr. Sümegi András, Dr. Fekete Sándor, Dr. Rihmer Zoltán*

## Depressziós a családban

A depresszió a biológiai működések, a gondolkodás és a hangulat változásában megjelenő kedélybetegség, amelyben szorongásos állapotokkal, belső nyugtalansággal járó szomorú hangulat figyelhető meg. Bizonyos szakaszaiban a feszültség, a mindentől ingerültté váló viselkedés kerül előtérbe.

Sokat segíthetünk a családban, barátaink között, munka-, vagy lakóhelyi környezetünkben élő, esetleg depresszióban szenvedő embertársunk gyógyulásában – ehhez első lépés lehet a kóros állapot korai felismerése, az érintett támogatása, hogy legyen bátorsága, ereje szakemberhez fordulni, majd hogy később el is fogadja a kezelést. A korszerű gyógyszerekkel, a pszichoterápia különféle eszközeivel ki lehet jutni a gödörből – az egészséges állapot visszanyerésében komoly támasz lehet a család, és az a kisközösség, amelyben a beteg él.

A rossz kedélyállapot sokaknál kóros gondolati körrel párosul, az ilyen beteg örökösen ugyanazon a problémán rágódik, akár téveszmeszerű állapotba hajszolva önmagát. Szélsőségesen negatív hangulati helyzetben egyesek értelmetlennek és értéktelennek látják az

életet, önmagukat, nem ritkán kell tehát öngyilkossági szándéktól tartani. Az út idáig persze hosszú is lehet, a betegség sokáig lappanghat. A betegek többnyire a reggelt tartják a legrosszabb napszaknak. A feladatok végzése nyomán az állapot délutánra javulni szokott, többeknél az este elviselhetővé válik.

Depresszió gyakran igen makacs testi panaszokkal jár együtt: fej-, nyak-, deréktáji, kézben-lábban érzett fájdalom, mellkasi nyomásérzés, nehézlégzés, bizonytalan szív-, gyomortáji panaszok, émelygés, emésztési zavarok, az alhasban érzett görcsös fájdalmak jelentkeznek.

A testi tünetek néha annyira az előtérben állhatnak, hogy a mögöttük meghúzódó lelki panaszokat a családtagok észre sem veszik. Az orvosi vizsgálatok rendszerint semmi testi betegségre utaló jelet nem találnak. A helyzetet tovább nehezíti, hogy a beteg továbbra is úgy véli, testi kórban szenved, mert kedélybetegségét gyengeségnek, szégyennek tartja. Holott a depresszió a leggyakoribb betegségek közé tartozik!

Szakértői becslések szerint, a világ lakosságának 3-5%-a szenved tőle, ez 120-200 millió embert jelent. 20-30% a valószínűsége annak, hogy életünk folyamán bennünket is utolér.

A fellépő egyik különösen veszélyes probléma, mint utaltunk rá, az öngyilkossági szándék. A depressziós betegben a kilátástalanság, a pesszimizmus, reménytelenség érzése él. Fontos rávenni az érintettet, hogy első lépésben a telefonos lelkisegély-szolgálatot vegye igénybe, hívjon föl egy krízisintervenciós központot, pszicho-szociális szolgálatot. (A telefonszámokat az orvostól, illetve a helyi telefonkönyvből meg lehet tudni, s akár névtelenül is lehet jelentkezni.) A továbbiakban pedig elengedhetetlenül arról kell meggyőzni a gondjait egyedül megoldani nem képes szenvedőt, hogy forduljon orvoshoz.

A depresszió gyerekeknél is elfordulhat. Ekkor a tüneti képen az ingerlékenység, agresszivitás a jellemző, amihez gyakran társulhat tanulási nehézség.

Férfiak depressziójánál a típusos tünetek háttérbe szorulhatnak, náluk gyakran inkább indulatosság, agresszivitás, alkoholfogyasztás, esetleg kriminális magatartás jelentkezhet. Az öngyilkossági veszély nagy. Hangulatjavító gyógyszerek, különféle pszichoterápiás formák segítségével minden életkorban gyógyítható ez a kór, de ne várjuk, hogy a kezelés megkezdését követően a beteg rögtön jobban lesz. A gyógyszerek csak hetek múlva fejtik ki pozitív hatásukat. Öngyilkossági gondolatok gyanúja esetén a beteget mielőbb orvosi kezelésben kell részesíteni, különösen az a korosztály van veszélyben, ahol még a halál fogalma sem teljesen tisztázott.

Ha környezetünkben depressziós beteg él, érdemes az alábbiakat szem előtt tartani:

1. A depresszió betegség, az ettől szenvedő ember nem munkakerülő, aki elhanyagolja feladatait.
2. Mivel a kór kezelhető, gyógyítható, fontos, hogy a depressziós beteg a lehető leghamarabb orvosi kezelést kapjon.
3. Mivel a döntéshozatal a depressziós betegnek nagy nehézséget jelent, a panasza ideje alatt nem szabad őt döntésre kényszeríteni, különben felépülés után döntését úgymint **megbánná**, visszavonná.
4. A depressziós nem tud „akarni”, értelmetlen tehát akarására hivatkozni, az ilyen elvárások akár az állapotát is ronthatják, ha pedig azt kívánjuk tudatosítani benne, hogy képtelen „akarni”, csak fokozzuk szenvedését. Semmi értelme arra szólítani fel, hogy szedje össze magát, vagy végezzen különféle tevékenységeket, neki ez nem megy, amitől maga is kínlódik.

5. Nagyon fontos, hogy a hozzátartozók támogassák a beteget a gyógyszer rendszeres szedésében, sőt esetleg diszkrétan ellenőrizzék is. A gyógyszer beviteléről lebeszélni egyenesen életveszélyes lehet. Ezzel kapcsolatban fontos megemlíteni, a depresszió kezelésére használt gyógyszerek nem okoznak függőséget.

A legtöbb depresszió esetében szükség van a depressziót oldó gyógyszerek (antidepresszívumok) mellett szorongásoldó, vagy altató hatású gyógyszereket is felírni. Ha a depresszió mindig újra jelentkezik – akár a cukorbetegknél -, egész életen át tartó kezelésre lehet szükség. Erre mind a betegnek, mind hozzátartozóinak fel kell készülniük. A gyógyszeres kezelés mellett a pszichoterápia különböző formáinak van nagy jelentősége. Alapvető, hogy a beteg nyíltan beszélje-vitassa meg élethelyzetét kezelőjével, sőt hozzátartozóival.

**Összefoglalva: ne elégedjünk meg azzal, ha sikerült felismerni a betegséget, hanem minden esetben kérjünk szakszerű segítséget, mert a súlyosabb esetekben ez akár életet is menthet.**

*Fazekas Erzsébet*  
(Gyógyász, IV.évf. 10. Szám9)

## Bemutató

①

②

## Gondolatébresztő

Nem válságról, hanem mutációról van szó, még hozzá nem egy társadalom, hanem egy egész civilizáció durva mutációjáról. A "munkanélkülieket" még mindig annak a korszaknak a kritériumai szerint ítélik meg, amikor bővében voltunk az állásoknak. Őket hibáztatják azért, mert elvesztették az állásukat, és álnok ígéretekkel hitegetik őket, azt sugallván, hogy majd helyreáll a bőség, ha helyrebillen a kisiklott konjunktúra. Ők maguk érzik át a leghevesebben, hogy nem illenek bele a társadalomba, noha éppen ők a legjellegzetesebb termékei. Azzal

vádolják magukat, aminek az áldozatai, magukévá teszik a látásmódot, amely szerint bűnösök. A szégyent, a méltatlanság érzetét váltják ki belőlük, és innen egyenes út vezet a megalázkodáshoz. Nincs gyöngítőbb, bénítóbb érzés a szégyennél, a szégyen akadályoz meg minden ellenállást.

Az élethez való jogot egy jelentéktelen kisebbség tartja fenn magának. Az emberiség maradék része csak akkor "érdemli meg" az életet, ha a társadalom számára, a piacgazdaságnak "hasznosnak" mutatkozik (a profit szempontjából hasznot hozó). A többséget itt helyben leigázták és kifosztották, mégis milyen zavaróak: kullancsok, tolakodó fráterek. Azért könyörögnek, amit hajdanában lepocskondiáztak. Milyen édes érzés kegyet gyakorolni, bérhez, álláshoz juttatni néhány kéregetőt, akik nem botlanak, mert túlságosan is félnek, hogy elveszthetik ritka, becses, ingatag szerzeményeiket, és akkor újból csatlakozhatnak a "nyomorultak" pudvás seregéhez.

(Az ember kizsigerelésén túl van még rosszabb is: a kizsigerelés teljes hiánya.)

Ki kell-e az embernek érdemelnie az életet, az élethez való jogot? Van-e haszna az olyan életnek, amely nem hajt hasznot a profitnak? Látnunk kell, hogy az emberi lények nagy része haszontalannak ítéltetett. Nem közészerűnek, hanem fölöslegesnek, és ennél fogva kártékonyak.

(A mindig lappangó barbárság mily könnyen otthonra lel a higgadt többség köreiben, ahol a rosszat oly ügyesen összemossák az őt körülvevő érdektelenséggel. Az erőszak csendesen ott lapít az általa megteremtett nyugalom mögött. Az erőszak terméke a totális feledés is).

Minden a profit függvényeképpen szerveződik, mindenről a profit nevében intézkednek, minden a profit nevében akadályozódik meg és idéződik elő. Itt működik az orrunk előtt, de észrevétlenül, mindenütt a profitot reklámozzák, de sohasem idézik. Az első hely a profité, amelynek függvényében minden létrejött.

Senki nem harcol, de a mindenható piacgazdaság harciasabban követel teret magának és saját logikájának, amely lassan már nem ütközik semmilyen más logikába.

A hatalom gyakorlóit szép lassan visszahúzódnak egy légmentesen elzárt ezoterikus övezetbe. Nincs semmi valóságos kapcsolata a "munka világával", fel sem használja. A két világ között szakadék tátong. Annak a kisebbségnek, amely kiépítette magának a gazdaságot, és kezében tartja a hatalmat, már nincs többé szüksége az emberi lények nagy többségére. Az emberek nagy részének léte fölöslegessé vált, mert már nem hoz hasznot, sőt épp ellenkezőleg, sokba kerül, túl sokba. Valószínűleg eltűnik a munka, pedig a társadalom még ma is a munkán alapul, és tőle függ az élőlények életben maradása, de a munka eltűnése nem zavarja a piacgazdaság urait. Számukra a pénzforgalom a fontos, a gazdasági játékok, emellett minden más dolog háttérbe szorul. Szédítő iramban fejlődik a magánhatalom, ez nagyrészt a kommunikáció fejlődésének és az azonnali információcsere hálózatainak az eredménye. Szédítő iramban fogyatkoznak az értékek, amelyeket a törvényekre fittyet hányva amúgy is kedve szerint sajátíthat ki, manipulálhat, és világméretűvé tett közegében könnyedén meg is kerülhet. A magánhatalomnak az államokkal sem kell túl sokat foglalkoznia, lévén azok sokszor amúgy is szinte teljesen fegyvertelenek. Így a magánhatalom vígan tör előre, nincs politikai felelőssége és nem áll ellenőrzés alatt. A magángazdaság nemzetek fölötti hálózatai egyre jobban uralják az államhatalmokat, amelyek egyáltalán nem ellenőrzik őket, inkább ők ellenőrzik és formálják át lassanként az államokat.

A külvárosokban, a megsemmisítés lappangó mesterműveiben szabadul meg a társadalom azoktól, akikre már nincs szüksége. Nem önszántukból kerültek ebbe a helyzetbe, nem is ők hozták létre, és egyáltalán nem ők választották. Rejtett fájdalom fortyog bennük, amely egyszerre harag és teljes csüggedés. Megfosztották őket a kultúra értékeitől és a műveltségtől. Az általuk okozott pusztítás nagyon jól látható, de vajon látszik-e az is, amit elszenvednek? Az agressziójuk épp azoknak a malmára hajtja a vizet, akik ki akarják taszítani őket, immár - úgymond - "jogosan". Ugyanakkor mindenki elvárja, hogy tisztos állampolgárként viselkedjenek, mintha rájuk is feladatokkal teli és jogokkal védett polgári élet várna. Pedig tőlük meg van vonva minden esély, hiányoznak a perspektívák és a polgári erkölcs munkához kötődő szabályai, no meg a reklámok által bálványozott árucikkek is. És ezeket a hiányokat egyszerűen képtelenek legális eszközökkel betölteni.

Ezeknek a fiataloknak az az egyetlen luxusuk, hogy sok a szabad idejük. Ez mégsem tesz lehetővé számukra semmit. Pedig éppoly könnyedén bejuthatnának az értelem világába, mint sokan mások, ha lenne hozzá kulcsuk. Az általános iskolában, életükben először és utoljára szembesülnek azokkal, akik majd kiteszítják őket. Az iskola, mint intézmény és maguk a tanárok is - azokhoz kötődnek, akik kizárják és megalázzák a kiteszítettakat. Ez az oktatás perverz, mert olyan perspektívákkal kecssegetti őket, amelyek számukra elérhetetlenek. Elméletileg a tanulás, a magasabb iskolai végzettség a segítségükre lehetne a kiteszítottság, az igazságtalanságok elleni harcban, de senki nem adott nekik eszközöket, és nincs semmi biztosítékuk sem. Mivel a munkaalkalmakhoz vezető út lezárult, az oktatás legalább a kultúrát felajánlhatná ennek a halálra ítélt generációnak, a kultúra értelmet adhatna a világban való jelenlétüknek, és képessé tehetné őket arra, hogy áttekintsék az emberi lény lehetőségeit, megnyithatná előttük a tudás mezejét.

(Egyetlen társadalmi csoport köti őket ahhoz a társadalomhoz, amely nyilvánvalóan nem az övék: a rendőrség.)

Ők már előre kudarcot vallottak, és ezért nem is lehet róluk azt állítani, hogy a társadalom mögött kullognak, hanem épp ellenkezőleg, még meg is előzik ők. Valószínűleg ők képviselik azt a jövőt, amely a földlakók nagy részére vár, ha nem tudnak szembenézni azzal a ténnyel, hogy egy gyökértelen társadalomban élnek.

***Forrester, Viviane: Gazdasági horror (Kossuth, Bp. 1998.)***



## Könyvajánlat

**Carl R. Rogers: Valakivé válni**

**A személyiség születése**

Edge 2000, Bp.2004.

**J**elentős esemény, s nemcsak a pszichológus szakma, hanem angyközönség számára is, hogy – a nyolcvanas évekbeli, szűk körben terjesztett stencil kiadványok után – végre rendes könyvesbolti forgalomban is hozzáférhető az első Carl Rogers-opus. Ráadásul, a talán legnagyobb hatású, legfontosabb mű, a Valakivé válni. Első publikálása idején, több mint negyven évvel ezelőtt, Amerikában igazi bestseller lett, milliós példányszámban fogyott el. A magyar változatot olvasva megértjük, miért; a múlt század második felének egyik legnagyobb hatású pszichológusa közérthetően, sőt élvezetesen ír, gondolataival revelatív élményt szerez. A könyv anyaga egyébként Rogers 1951 és 1961 között írt cikkeiből, ekkor tartott fontosabb előadásaiból állt össze. Rogers nyilván azért sem törekedett a szövegbeli ismétlődések, átfedések elkerülésére, mert minél több amerikai átlagolvasóval akarta megértetni elképzeléseit, felismeréseit.

A klinikus, kutató és pedagógus Rogers legnagyobb „felfedezése” a páciensközpontú pszichoterápia, és az ebből kinőtt személyiségközpontú megközelítés. Piszchoanalízis helyett valódi párbeszédre törekedett, a legfontosabbnak a páciens feltétel nélküli, pozitív, szeretetteljes elfogadását, empátikus megértését, a terapeuta viselkedésének, kommunikációjának hitelességét, őszinteségét tartotta. Mérei Ferenc szerint Rogers kulcsszava a nondirektivitás, a pedagógiai orientáció, a bizalom, s persze mindenekelőtt is az empátia. Buda Béla két és fél évtizeddel ezelőtt azt írta - Az empátia, a beleélés lélektana című könyvében -, hogy amit az empátiáról tudunk, azt vagy a Rogers-irányzat kutatásai hozták felszínre, vagy pedig a Rogers-féle empátiaelmélet hatására került előtérbe a korábbi megfigyelésekből és megközelítési módokból.

Rogers felismerte, hogy a terápiás kapcsolatban eredményes attitűd minden interperszonális kapcsolatban eredményes lehet. Módszere, sajátos „létezés-módja” (Mérei) világszerte inspirálta az oktatást; nálunk 1989-ben nyílt meg az első Rogers Személyiségközpontú Iskola.

**A kábítószer kipróbálásának okairól**

**az egyetemi hallgatók körében végzett vizsgálatok alapján**

Szerkesztette: Münnich Ákos (Eötvös Kiadó, Bp. 2003.)

**A** könyv szerzői, szerkesztője, lektora a Debreceni Egyetem munkatársaiból, PhD és nappali tagozatos hallgatóiból állt össze. Céljuk volt, hogy az egyetemisták körében végzett felmérések alapján szisztematikus és átfogó képet adjanak a kábítószer kipróbálásának feltételezett, illetve lehetséges okairól. A kutatásukat többek között a GYISM és a DE Mentálhigiénés Program is támogatta, a Debreceni Egyetem hét Karán, illetve Intézetében végezték 9 hónapon keresztül (összesen 1955 diákot vontak be a vizsgálatokba).

A könyv hat fő részből áll, amelyek többszemponatos elemzésekkel válaszokat keresnek a kábítószer kipróbálása mögött meghúzódó hatások és hatásmechanizmusok „hogyanjaira és miértjeire”. Többek között vizsgálták az egyetemista életmódnak és életkörülményeknek, a személyiség eltérő jellemzőinek, valamint a különböző baráti és társas viszonyoknak a hatásait. A soktényezős hatások egymásra épülésének egy összetett modelljével átláthatóbbá kívánták tenni a beavatkozás lehetséges célterületeit.

A kábítószerre történő rászokás valószínűsége nagymértékben függhet egyrészt az erre (és más függőségekre) hajlamosító személyiségjegyeitől és az egyén értékrendjétől, másrészt a környezeti

hatásoktól, az egyén életvitelétől, elégedettségétől és a személy jövőjébe vetett bizalmától is. Megvizsgálták azt is, hogy a hallgatók életvitelében, szabadidős tevékenységében feltárhatók-e olyan elemek, melyek hajlamosíthatnak a kábítószer használatára. Megtudhatjuk, hogy mennyire informáltak a hallgatók a kábítószerekről és a prevenciók lehetőségeiről, ezzel összefüggésben elemzik a hallgatók társaik kábítószer-használatának indítékaira vonatkozó toleranciáját is.

Helyszűke miatt mind a 17 tanulmány témáját, aspektusát és eredményét felsorolni sem tudjuk, inkább olvasásra ajánljuk a kötetet azoknak, akiket érdekel a téma, az egyetemi hallgatóság attitűdjé a droggal kapcsolatosan, illetve azoknak a szakdolgozatot íróknak, akik munkájukhoz hasznosítani tudják ezt az átfogó tanulmánygyűjteményt.

### **Pikó Bettina: Kultúra, társadalom és lélektan**

(Akadémiai Kiadó, Bp. 2004.)

Az Akadémiai Kiadó új sorozatot indított ebben az évben,  $\Psi$ -könyvek néven.  $\Psi$ =pszi görög betű, mint az emberi lélekkel foglalkozó tudományok rövid kifejezése. Ez egyrészt a lélektan tágértelemben vett vetületét jelképezi, másrészt az újszerű, a szokásos szakkönyvek ismérveitől kisebb-nagyobb mértékben való eltérés lehetőségeit kívánja kifejezésre juttatni. A kötetek elsősorban a szakmai érdeklődést hivatottak kielégíteni, olyan módon azonban, hogy közben eleget tudjanak tenni a magas szintű, igényes tudományos ismeretterjesztés követelményeinek is. Ezen kívül a sorozat szeretne megfelelni az interdiszciplináris szintetizáló munkákat váró és azt kifejezetten igénylő olvasótábor elvárásainak is.

A szerzők számára nemcsak lehetőség, de kíváncsi is az egyéni látásmód interpretálása, és a sokéves vagy évtizedes szakmai tapasztalatok olyan szabad és sallangmentes megfogalmazása, amely a pszichológia egyes részterületein már hosszabb ideje elmélyülten tevékenykedő szakemberek sajátja. A sorozat tehát lehetővé teszi, hogy az írók más tudományterületekről összegyűjtött tudásának és gondolatainak elemei a pszichológiai látás- és szemléletmódba integrálva szintén kifejezésre kerülhessenek.

(*Feuer Mária sorozatszerkesztő*)

A sorozat első kötete Pikó Bettinától származik: Kultúra, társadalom és lélektan címmel.

Bár az emberi természetről már sokat megtudtunk az elmúlt évszázadok folyamán, még a XXI. század elején is viszonylag keveset tudunk a társadalomnak és a kultúrának az egyén személyiségére és magatartására gyakorolt hatásairól. A modern társadalom számos kihívást állított az egyének és közösségek elé. Vajon megtaláljuk-e a módját annak, hogy kellőképpen alkalmazkodni tudjunk e kihívásokhoz? Milyen nyomokat hagy a fogyasztói társadalom és a globalizáció az egyének pszichikai folyamataiban? Hogyan alakulnak át társas kapcsolataink vagy a valláshoz való viszonyunk a modern társadalomban? Hogyan tükrözik mentális zavaraink adaptációs problémáinkat? Milyen lélektani gyökerei vannak a tekintélyelvűségnek? Megannyi kérdés, amelynek megválaszolására tesz kísérletet a szerző legújabb, társadalomlélektani kötetében.

A könyv lényegében kalandozás az egyén és a társadalom viszonyrendszerében, segít megérteni a pszichikai folyamatok társadalmi és kulturális összefüggéseit a posztmodern társadalomban, amelyben élünk. A könyvet mindazoknak ajánljuk, akik felelősséget éreznek kultúránk jobbításáért, és akik nem félnek megismerkedni a társadalmi valóság diagnosztikus jelzéseivel. A jelen fokozott adaptációs törekvései elvezethetnek egy magasabb életminőséghez, hogy valóban élvezni tudjuk korunk vívmányait.

### **Drogfogyasztók felsőfokon**

Szerkesztette: Murányi István  
Debreceni Egyetem, 2004.

**A Debreceni Egyetem Mentálhigiénés Program** egyetemi kutatók bevonásával (Szociológia Tanszék, Neveléstudományi Tanszék, Magatartástudományi Intézet) indított el egy kutatási programot, „Drogfogyasztók felsőfokon” címmel, s amely során az egyetemen előforduló kábítószer-fogyasztói magatartásra, a fogyasztási szokásokra, és a szerhasználat okaira keresték a választ. A kutatási program júniusban lezárult, s most már könyv formájában ismerkedhetünk meg az eredményekkel. A kötet hét tanulmányt közöl négy szerzőtől; a szerkesztői feladatokat Murányi István szociológus látta el.

**Bojda Bea** írásából a társadalmi és oktatási folyamatok, változások hatásairól, az ifjúsági kultúraváltás jellemzőiről tudhatunk meg bővebbet.

**Szentkatolnay Miklós** egyik cikke részletesen bemutatja a Mentálhigiénés Program eddigi tevékenységét, illetve a drogprevencióban játszott szerepét emeli ki. A másik tanulmány a survey kutatási eredményeket és a fókuszcsoportok összehasonlító elemzését ismerteti. Megtudhatjuk azt is, hogy az alkoholfogyasztás mennyire nagy szerepet játszik a hallgatók életében. Fókuszcsoportokban az általános vélekedések szerint a hallgatók 80%-a rendszeresen vagy alkalomszerűen szokott alkoholt fogyasztani, s a többség nagyobb mennyiséget is (a 80%-os arány 20 ezer hallgatót jelent). A lányok majd annyi alkoholt fogyasztanak, mint a fiúk.

**Pék Győző** Drog és magatartás című írásából a személyiségdiszpozícióktól kezdve a különböző pszichológiai irányzatok megközelítéséig, a terápiás lehetőségekig kapunk ismereteket. A másik tanulmányában a „bevatlak az élményembe” típusú közlések fordulatait, mikro-grammatikai változásait elemzi.

**Murányi István** első írásában a jelen kutatási program előzményeit is megemlíti: a Münnich Ákos által vezetett vizsgálat eredménye tavaly jelent meg, szintén tanulmánykötetben: A kábítószer kipróbálásának okairól – az egyetemi hallgatók körében végzett vizsgálatok alapján. Ezzel, de más egyetemeken végzett kutatási eredményekkel is összehasonlítja a saját rezultátumait. A droghasználat szempontjából a különböző karok közötti különbségeket is megismerheti az olvasó. A másik tanulmány az interjúk alapos elemzését tárja elénk, s a könyv végén az interjúkból kivonatokat is olvashatunk.

### **Dalma Heyn: A vágy csendje**

Háttér, Bp. 2004.

**Ha** van valami, amiben az ún. „közkerülés” mindig és mindenütt megegyezett, az nem más, mint az az alapelv, hogy a házasságtörő nő mindig bűnös, akinek így vagy úgy el kell nyernie méltó büntetését, a sárkánytermészetű felesége miatt félrelépő férj ellenben megértést és együttérzést érdemel. Ez a (kétségekívül inkább a férfiaknak kedvező) folyamat az utóbbi fél évszázad során előbb megtorpant, manapság pedig megszűnni látszik. Legalábbis Észak-Amerikában és Európában. Tűnőben van a romantikus női szerep, a Tökéletes Leányból Tökéletes Asszonnyá váló nőszerepe, akinek valódi történetéről, valódi sorsáról hallgatni illett. Mások mellett Dalma Heyn is e hallgatás megtörői közé tartozik *A vágy csendje* című, sok vitát kiváltó könyvével. A szerző nők százaival készített bensőséges, érzéseikről, vágyaikról őszintén szóló interjút, majd e beszélgetések tartalmát elemezve szociológiai vizsgálatok és tanulmányok eredményeit felhasználva érdekes következtetésekre jutott.

A lány, akinek a kegyeiért esengenek, akit mint királynőt rajonganak körül, az esküvő után elveszti női identitását, csak feleség és csak anya lesz, szinte nem nélküli lény. Ez az a reménytelennek látszó helyzet, melyből sokan egy harmadikkal vagy harmadikként próbálnak kitörni. Ma már erősen kétséges, hogy mi a rosszabb: a házasság elavultnak látszó intézménye vagy a házasságkötés után megkövetelt monogámia? Sok elrontott házasságot javít meg vagy tart életben – Dalma Heyn szerint – a „harmadik”, de legalább ennyire tönkre is tesz. Nincs bevált recept a probléma megoldására, de az biztos, hogy mind több nő követeli meg a magáét a szexualitásban is, s többé nem éri be azzal, hogy pusztán a férj örömszerzésének eszköze legyen. Statisztikai adatok jelzik, hogy a házasságban élő nők küzdenek a legtöbb önértékelési zavarral, neurózissal és persze az ezekkel kapcsolatos testi bajokkal is. Ugyanakkor szabad párkapcsolatban élő társaiknak jobb a társadalmi megítélése, többet keresnek, könnyebben tudnak elhelyezkedni, minden tekintetben könnyebb az életük. E helyzet hatását mutatja,



hogy a legújabb trend szerint évről évre kevesebben kötnek házasságot, vállalnak gyereket. A megoldás talán az volna, ha a nők nem a pénzért és nem a társadalmi elismertségért akarnának férjhez menni, s ami ennél is fontosabb: a házasság megkötése előtt próbálnák alaposabban, sokoldalúbban megismerni azt, akivel összekötik az életüket. Garanciát persze ez sem jelentene: a boldogtalanok közt nagyjából azonos a házasságban és azon kívül élők száma.

### **A MEDIÁCIÓ - A KÖZVETÍTŐI TEVÉKENYSÉG**

Dr. Barinkai Zsuzsanna, Dr. Bártfai Judit, Dr. Dósa Ágnes,  
Dr. Gulyás Kálmán, Dr. Herczog Mária, Dr. Horváth Éva,  
Dr. Kutacs Mária, Lovas Zsuzsanna  
HVG-ORAC Lap-és Könyvkiadó Kft. Budapest, 2003.

A könyv célja, hogy bemutassa a hazánkban már működő békéltető, közvetítő testületek munkáját. A kötetben megtalálhatók azok az ügycsoportok, amelyekben a közvetítésnek már hazánkban is többéves múltja van, és megismerheti az olvasó a közvetítésre vonatkozó hazai jogkörnyezetet, ideértve az Országgyűlés által nemrégiben elfogadott, a közvetítői tevékenységről szóló törvény főbb rendelkezéseit, valamint a miniszteri rendeleteket.

### **Kákai László: Önkormányzunk értetek, de nélkületek! Pártok és civil szervezetek a helyi társadalmakban**

Századvég, 2004. Bp.

---

„Könyvem lényegében a területi és a települési önkormányzatokkal foglalkozik, azon belül is elsősorban azokra a kérdésekre koncentrálok, amelyek a pártok és a civil szervezetek szerepét igyekeznek tisztázni a helyi önkormányzatok döntéshozatali és döntés-előkészítő folyamatában. Az önkormányzat ugyanis lényegében egyfajta "hidat" alkot az állam és annak polgárai között. Ebbe a viszonyrendszerbe épültek be sajátos módon a különböző szerveződések, így a politikai pártok és a civil szervezetek. Robert D. Putnam szerint a különböző szerveződéseknek, különösen a civil szerveződéseknek, rendkívül nagy szerepe van a modern államok működésében, hiszen minél több civil szerveződés él egy társadalomban, és minél többen tagjai kluboknak, egyleteknek, civil mozgalmaknak, vallási és lakóhelyi közösségeknek, annál több bizalom és együttműködési készség halmozódik fel az adott társadalomban (Putnam 2000).”

## **Idézetek**

El kell következnie annak a boldog kornak, amikor konszolidált, okos társadalomban egyéniségnek, zseninek nem szabad születnie.<sup>6</sup>

Az élet nem az, amit az ember átélt, hanem az, amire visszaemlékszik, és ahogy visszaemlékszik rá, amikor el akarja mesélni.<sup>7</sup>

Ha tudnád, hogy hamarosan meghalsz, és csak egyet telefonálhatnál, kit hívnál fel, és mit mondanál neki? Akkor mire vársz?<sup>8</sup>

<sup>6</sup> Ady Endre

<sup>7</sup> Gabriel Garcia Marquez

<sup>8</sup> Stephan Levine

Az embernek nem a haláltól kell félnie, hanem attól, hogy soha nem kezd el élni!<sup>9</sup>

A boldogsághoz három dolog kell, hülyeség, önzés és jó egészség, de ha a hülyeség hiányzik, minden elveszett.<sup>10</sup>

Jól azt lehet megírni, amit szégyellünk.<sup>11</sup>

A fénybe álló nem lesz fényes. A magát hirdető nem lesz híres.<sup>12</sup>

Az önmagunk felfedezésének néha az a legjobb módja, ha nem tudjuk, merre tartunk.<sup>13</sup>

Míg az ismert továbbgondolásán alapuló előrejelzés magvas, addig az ismeretlen alapuló jövődőlés merő találgatás.<sup>14</sup>

Farizeus az, aki magánál mást különbnek, becsebbnek és szánnivalóbbnak tart.<sup>15</sup>

Nem a nyomor, nem a mohóság, nem, hanem a hatalom szeretete az emberek démona.<sup>16</sup>

Három járvány pusztít évszázadunkban: a gonoszság, az ostobaság, és a hivatását be nem töltő költészet.<sup>17</sup>

Amíg a szkeptikusok kisebbségben, s a naivak többségben lesznek: a szép hazugságok mindig jó példaként fognak hatni.<sup>18</sup>

A gyász nem betegség, de azzá válhat.<sup>19</sup>

A szivar néha nem más, mint egy szivar.<sup>20</sup>

### **infó** VI. évfolyam, 2. szám.

*Lezárva: 2004. december 20-án, Debrecen.  
"Segítőkéz" Lelkiségi Telefonszolgálat  
4024. Debrecen, Varga u.1.  
e-mail: debrecen27@sos505.hu  
(Cikkeket, tanulmányokat e-mailen várunk!)*

© Rénes László ®

<sup>9</sup> Marcus Aurelius

<sup>10</sup> Gustave Flaubert

<sup>11</sup> F. Scott Fitzgerald

<sup>12</sup> Lao-ce

<sup>13</sup> Nachman rabbi

<sup>14</sup> Jannevar Bush

<sup>15</sup> Ady Endre

<sup>16</sup> Nietzsche

<sup>17</sup> Salvator Rosa

<sup>18</sup> Osvát Ernő

<sup>19</sup> George Engel

<sup>20</sup> Freud