

A KÖZösség-SZERvezés-VEZetés program értékelése

Készült az



megbízásából

Héra Gábor
HOLO.



Budapest, 2022-2026.

Tartalom

A KÖZ-SZER-VEZ (2016-2026) rövid összefoglalása	1
Bevezető	5
Előzmények	6
A KÖZ-SZER-VEZ által nyújtott szolgáltatások	9
Aktivitások a KÖZ-SZER-VEZ programban	10
A KÖZ-SZER-VEZ-ben végzett munka értékelése	13
Mi az, ami segítette a munkát?	14
Mi az, ami nehezítette a munkát?	16
Az elért eredményekről	22
Fenntarthatóság	27
Fejlesztési javaslatok	30
Melléklet – Interjúvázlat	32

A KÖZ-SZER-VEZ (2016-2026) rövid összefoglalása

Alapok és keretek

Az Ökotárs Alapítvány, mint alapvetően civil fejlesztéssel és, támogatáskezeléssel foglalkozó szervezet 2016-ra negyedszázados életútján számos pályázati programot indított és kezelt. Ezek során nagyon sok, jórészt Budapesten kívül működő szervezettel került kapcsolatban, és mindig figyelmet fordított arra, hogy a támogatás ne merüljön ki pusztán pénzügyi adományban, hanem annak tudatos és fenntartható felhasználásában is segítse a civil szervezeteket és közösségeket, bővítse képességeiket és készségeiket.

A magyarországi civil szervezetek élete az ezredforduló első évtizedében az Európai Unió csatlakozás hozta pályázati programoknak is köszönhetően jelentősen megváltozott. Mindezzel párhuzamosan a társadalmi támogatottságuk jelentősen átalakult, összességében nem javult a szervezetek társadalmi ismertsége és elismertsége, csak egy-egy nagyobb közfigyelmet kapott ügy tudta ideig-óráig visszairányítani a közösségek figyelmét és támogatását a civil szervezetek irányába. Ugyanakkor maguknak a helyi közösségeknek az összetartása, megtartó ereje is megfogyatkozott, a szervezetek többsége mögül lassan kikoptak az emberek, s mind a szervezetek, mind az egyének, az állampolgárok egyre kevesebb szerepet vállaltak közösségeik irányításában.

Ahhoz, hogy a civil szektor szervezetei hatékonyan tudjanak működni, és betöltsék társadalmi küldetésüket, szükség van arra, hogy erősen be legyenek ágyazva abba a kisebb-nagyobb közösségbe, ahol működnek; legyenek mögöttük, körülöttük olyan aktív, mozgósítható emberek, akik készek részt venni a közös ügyekért végzett munkában, akár idejükkel, akár fellépésükkel, („hangjukkal”), akár pénzüikkel. Ezzel szemben Magyarországon sokszor tapasztalható, hogy a civil szervezeteket emberek hozzáértő és mélyen elkötelezett, de viszonylag szűk csoportja mozgatja. Ezért szükséges a „társadalmi bázis” újjáépítése, megerősítése és kiszélesítése – ehhez kívánt az Ökotárs a maga eszközeivel hozzájárulni.

A KÖZ-SZER-VEZ program ezért a magyarországi, elsősorban vidéki közösségi kezdeményezések támogatása érdekében indult el. A pályázati felhívással cél volt a magyarországi civil társadalom jog- és érdekérvényesítő, illetve mozgósító képességének növelése és a közhivatalok, intézmények és piaci szereplők hatékony állampolgári ellenőrzésének serkentése. A programtól elvárás volt, hogy a támogatásban részesülő civil szervezetek és helyi csoportok képzéseken való részvétel, mentorálás és konzultáció révén képessé váljanak a közösségszervezés eszköztárának elsajátítására és gyakorlati alkalmazására, és ezzel életük minőségének, lakóhelyük állapotának javítására, helyi problémák azonosítására és megoldására.

Miért a közösségszervezés?

A közösségszervezés lényege, hogy állampolgárok helyi közösségei érdemben befolyásolni tudják a helyi, illetve regionális döntéshozatalt és döntéshozókat, és ezzel elérjék, saját kezükbe vegyék a helyi ügyek megoldását. A közösségszervezés során a helyi közösség növeli a hatalmát: egy adott csoport aktívan bevonódik saját problémái megoldásába, megosztja,

feltérképezi ezeket a problémákat és a megoldási lehetőségeket, illetve azonosítja a hatalmi intézményeket és azokat a szereplőket, akik ezeket a megoldásokat lehetővé tudják tenni; célszemélyeket választ, akikkel tárgyalásos úton vagy nyomásgyakorlással, ha szükséges, akár a konfliktus felvállalásával eljuthat a kijelölt célig.

A közösségsszervezés módszertanának átadásával a program közösségeknek segít olyan eszközöket elsajátítani, melyekkel sikeresen

- felderíthetik közös igényeiket;
- feltérképezhetik lehetőségeiket;
- felépíthetik érdekképviselőiket;
- megtervezhetik közös cselekvéseiket;
- megnyerhetik közös ügyeiket.

A 2016 és 2026 között megvalósult felhívásokra olyan, tízezer főnél kisebb lélekszámú településen (vagy településrészen) aktívan működő civil szervezetek vagy önszerveződő informális csoportok és leendő közösségsszervezőik jelentkeztek, akik elkötelezettek voltak a változtatás irányába, és vállalták egy több éves fejlesztői folyamatban való részvételt. Minden felhíváson a nyertes pályázó közösségek egy éves tervet nyújtottak be, melynek megvalósítását követően pályázhattak újabb támogatásra.

A program első felében négy felhíváson keresztül az ország 75 közösségében indult el közös gondolkodás a helyi társadalmak közösségi folyamatainak megerősítése érdekében. Közülük mintegy kéttucat közösségben indult el a közösségsszervezés módszertanára épülő közösségi munka.

Az első kísérleti időszak 12 legsikeresebb közösségi kezdeményezéséről és eredményeiről 2017-ben több kisfilm és a "A közösségsszervezés eredményei" címmel 2018-ban rövid összefoglaló kiadvány készült.

2019-től kezdődően a helyi közösségsszervezői eredményekre építve a program fókuszba kistérségi hálózatok építését célozta.

Öt térségben indult hálózatépítő munka, melynek eredményeképpen 2026-ra közel félszáz település mintegy 100 közösségi csoportjában indultak el a helyi kezdeményezések.

A program fontosabb mozzanatai:

2015 - Tanulmányút az Amerikai Egyesült Államokban az Ökotárs alapítójánál, Joe Szakos közösségsszervezőnél, a Kentuckians For The Commonwealth és a Virginia Organizing alapító igazgatójánál.

2016 - Elindul az első kísérleti szakasz pályázati felhívása, 12 közösségben megkezdődik a közösségsszervezés.

2017 - Az első kísérleti időszak 12 legsikeresebb közösségi kezdeményezéséről és eredményeiről 2017-ben több kisfilm készül.

2018 - "A közösségsszervezés eredményei" címmel 2018-ban rövid összefoglaló kiadvány jelenik meg.

2019 - Az önkormányzati választások során a közösségek aktívan részt vállaltak a tudatos választás erősítésében, lakossági fórumokat szerveznek, jelölti vitákat generálnak.

2020 - Elkezdődik a térségi együttműködések megerősítése, először Nógrád megyében, közben elindul az Ariadne programszál a női közösségi vezetők megerősítésére.

2021 - A térségi együttműködések már Baranya, Zala, Nógrád és Szabolcs-Szatmár-Bereg megyékre is kiterjednek, elindul a fiatalabb generációkat megszólító Baranyai Jövőképek kísérleti projekt.

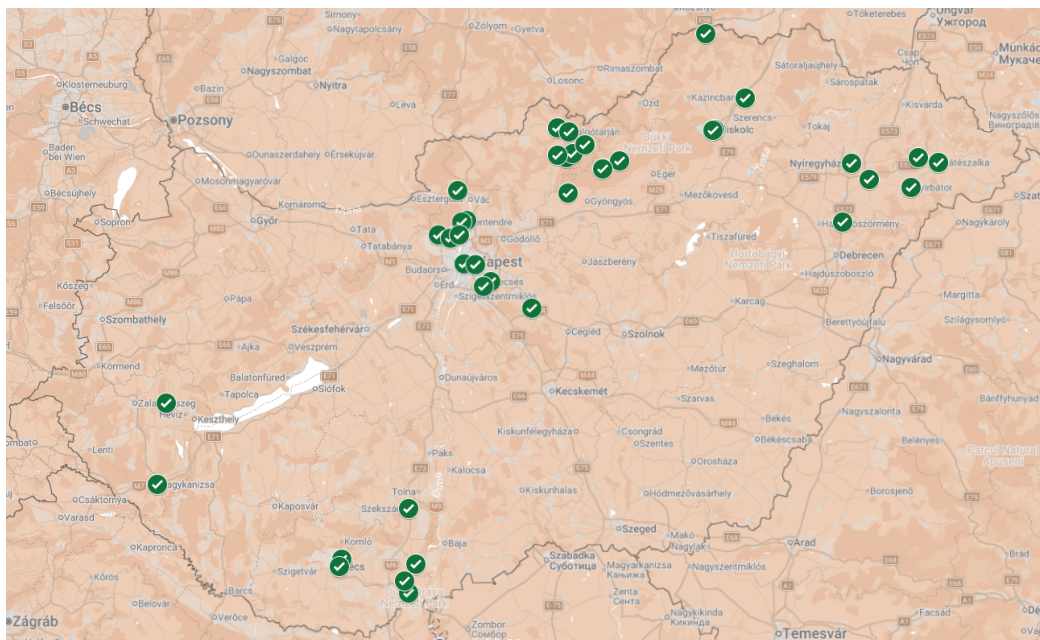
2022 - A Baranyai Jövőképek már három helyszínen közel félszáz fiatal bevonásával működik.

2023 - Nógrádban és Szabolcs-Szatmár-Bereg megyékben 2-2 térségi együttműködés fut.

2024 - A fiatalok bevonására épülő alprogram adaptációs kísérlete már 5 megye többtucat közösségének bevonásával zajlik.

2025 - Lezárul a program értékelése, a fiatalok bevonására épülő módszertani összefoglaló elkészül.

2026 - Lezárul a program első évtizede, melynek főbb helyszínei az alábbi térképen láthatók.¹



¹ A térképen látható települések név szerinti sorrendben: Almásháza, Bátonyterenye, Bódvaszilas, Budakalász, Budapest, VIII. ker., Budapest, X. ker., Dunaszekcső, Etes, Gyál, Gyöngyöspata, Hajdúhadház, Halmaj, Kazár-Mizserfa, Kölked, Mátészalka, Mátraverebély, Miskolc, Mohács, Nagykálló, Nagykanyizsa, Nyírbátor, Nyíregyháza, Ór, Paráds, Pécs, Pécsbánya, Pilis, Pilisborosjenő, Pilisvörösvár, Salgótarján, Sámsonháza, Szajla, Szekszárd, Szentendre, Szigetmonostor, Vecsés, Verőce.

A program egyes szakaszaiban számos civil szervezettel és szakértővel dolgoztunk együtt, az Ökotárs Alapítvány mindenkinek köszöni az együttműködést, különösképpen a Civil Kollégium Alapítvány és a Murál Morál Egyesület szakmai partnerségét.

Bevezető

Ez az kutatási beszámoló annak az értékelésnek az eredményeit foglalja össze, amely az Ökotárs Alapítvány KÖZösség-SZERvezés-VEZetés, röviden: KÖZ-SZER-VEZ programját vizsgálta. A záró értékelést Héra Gábor szociológus, a HOLO. kutatója végezte el.

Az értékelés időben és tartalmában több elemből és szakaszból állt össze, s feldolgozta a program 2016 és 2025 közötti évtizedének dokumentumait és kísérletet tett a programba bevont közösségek minél teljesebb megszólítására.

Az értékelés első szakaszában 2021-ben a dokumentumelemzésen felül a bevont közösségekben célzottan azok nő tagjaira fókuszáló kérdőívezés zajlott.

Másik szakaszként 2021-2024 között a programba bevont félszáz közösség közel félezer tagjával indult kapcsolatfelvétel, melynek eredményeképpen 401 bevont résztvevőből 150 közösségi taggal készült 37 fókuszcsoportos beszélgetés és 19 egyéni interjú készült.

A harmadik, záró szakaszban a programba újonnan belépőkkel az értékelő összesen tizenöt interjút készített el 2025. október és 2026. január között. Alapvetően tehát kvalitatív módszertanra épült az értékelés, bár beszélgetőtársaink bizonyos témakörök mentén számszerű visszajelzéseket is adhattak.

Az értékelés néhány kiemelt területre fókuszált, így elsősorban

- a KÖZ-SZER-VEZ-hez való csatlakozás előzményeire,
- a program által biztosított szolgáltatások értékelésére,
- a közösségsszervező munkához köthető tapasztalatok összegzésére,
- a fenntarthatóság kérdésére,
- azokra a fejlesztése javaslatokra, amelyeket interjúalanyaink fogalmaztak meg.

Ez az összefoglaló tanulmány követi a fentiekben nevesített fő témaköröket. Az interjúk során elhangzottakat esetenként szó szerint idézzük annak érdekében, hogy az interjúalanyok véleményeit minél hitelesebbek tudjuk visszaadni az olvasóknak. Ezeket a szövegrészeket dőlt betűvel szedtük és idézőjellel különítettük el a törzsszövegtől.

Már a bevezetőben fontos hangsúlyozni, hogy az adatfelvétel időpontjához képest jóval korábbra visszanyúló emlékeket idéztünk fel a beszélgetések során: interjúalanyaink akár tíz évvel korábbi eseményekről is beszámoltak. Mindez a visszajelzések összegyűjtését megnehezítette, az eredmények érvényességét és az interjúalanyok toborzásának a hatékonyságát rontotta. A minta alacsony elemszáma és a program kezdete óta eltelt hosszú idő ellenére megítélésünk szerint mégis sikerült a fő tapasztalatokat összegyűjteni, valamint a program-fejlesztés szempontjából releváns javaslatokat megfogalmazni.

Előzmények

Az értékelés keretében felkeresett interjúalanyok **különböző csatornákon keresztül értesültek** a KÖZ-SZER-VEZ programról. A pályázatok kiírásának időpontjában többségük már kialakított formális vagy informális kapcsolatokat a civil szektorban (ezen belül elsősorban a közösség-szervezés területén) aktív szervezetekkel és személyekkel. Többen részt vettek (jellemzően) az Ökotárs Alapítvány és a Civil Kollégium Alapítvány által szervezett együttműködésekben és képzéseken. Ebben az időszakban több interjúalanyunk már munkatársként is dolgozott valamilyen civil szervezetnél. A pályázat kiírásának híre leginkább ezeken a csatornákon keresztül jutott el az érintettekhez.

A közösség-szervezéshez és a civil szektorhoz közvetlenül nem kötődő interjúalanyok tipikusan pályázati portálok és felhívások révén értesültek a kiírásról. Ennél a támogatotti csoportnál a nyilvános események és „megyei roadshow”-k is segítettek a program népszerűsítésében.

A KÖZ-SZER-VEZ támogatottak három csoportra oszthatók a **korábbi civil aktivitás és már meglévő közösség-szervezési tapasztalatok** tekintetében:

1. Sokan már a KÖZ-SZER-VEZ programot megelőzően részt vettek különböző szervezetek (elsősorban az Ökotárs Alapítvány és a Civil Kollégium Alapítvány, ezen kívül a Közösségfejlesztők Egyesülete és esetenként a Magyar Szegénységellenes Hálózat) által szervezett képzéseken, programokon, többen a kunbábonyi nyári táborok résztvevői is voltak. Ennek a csoportnak a tagjai jellemzően már elsajátították a közösség-szervezés alapjait, módszertanát, megismerhették annak szemléletét. Sokak számára a közösség-szervezés melletti elköteleződés kiindulópontját is jelentették ezek az események és találkozók. Az elköteleződés megszületésére interjúalanyaink szóhasználatára alapján is következtethetünk. Valaki „rabja lett a közösség-szervezésnek”, más „érezte szívből, hogy ez a műfaj neki való”, megint más „nagyon beleszeretett ebbe a dologba”, vagy éppen „eldőlt a sorsa, amikor megismerkedett a közösség-szervezéssel”.
2. A második csoportba azok tartoznak, akiknek ugyan közösség-szervezési tapasztalatuk nem volt, de már a KÖZ-SZER-VEZ program pályázati kiírása előtt törekedtek a helyben élők érdekeinek a képviselésére, a helyi közösség megteremtésére vagy megerősítésére.

„Én szeretek beszélgetni emberekkel, érdekelnek az ügyeik, és elég sokat mozgok is. Tehát hogy ebben volt ilyen általános szervezői, meg ilyen közösségépítő tapasztalatom. De tanulni, nem tanultam semmit a KÖZ-SZER-VEZ előtt.”

„Közvetlen kapcsolatom nem volt ilyen közösségszervezési dolgokkal, viszont egy csomó dolgot csináltunk mi kulturális területen, meg azért így benne voltunk a közéletben, meg sok-sokféle kapcsolatunk volt itt.”

„Nekem azért harminc éves tapasztalatom, és nagyon aktív voltam korábban, tehát a megyei civil életben civil aktivista voltam. Tehát én közösségi ember vagyok, és amikor olvastam a kiírást, akkor rögtön azt éreztem, hogy azt nekem írták ki. Tehát mint embert szólított meg, mint szakembert is, mert nyilván én nagyon sok közösséget hoztam már létre.”

Ahogy az utolsó interjúrészlet arra kifejezetten rávilágít: a második csoportba tartozók bíztak abban, hogy a KÖZ-SZER-VEZ program lehetőséget ad a már korábbiakban kifejtett civil aktivitás folytatására, megerősítésére.

3. A harmadik (legkisebb) csoportba azok tartoztak, akiknek még semmilyen civil vagy közösségszervezési tapasztalata és aktivitása nem volt a KÖZ-SZER-VEZ program előtt. A tapasztalat hiánya ellenére egyfajta elhivatottságot éreztek az iránt, hogy valamilyen formában a helyi közösségük részesei és alakítói legyenek.

Interjúalanyaink eltérő **motivációkkal** magyarázták a kiírással való jelentkezésüket. A legtöbben arról számoltak be, hogy elégedetlenek voltak a közállapotokkal. Ezek az interjúalanyaink a kisközösségeket széthullónak, a helyben élőket apatikusnak és inaktívnak írták le, a falvak tönkremenéséről számoltak be, problémásnak látták a polgármesterek és képviselőtestületek hatalomgyakorlását. A fentiekben leírt problémaérzékelés esetén a fő cél jellemzően a meglévő hatalmi struktúra és működési gyakorlat megváltoztatása volt, sokszor a (területileg és erőforrások szempontjából) **perifériára szorult helyi lakosok bevonása révén** (is).

„A mai napig ez visz engem, amiért én elvállaltam ezt az egészet, és fog is szerintem vinni mindig. Igazából amit én ott megtanultam és megtapasztaltam, és hallottam a többiektől, hogy mi is ez a közösségszervezés, nekem ez rohadtul megtetszett. Én akkor azt gondoltam, hogy ó, bakker, hogy ez kell a helyi közösségnek, mert ami most van, az nagyon nem jó.”

„Láttuk a problémákat, tehát hogy a régi működés szerint nem jó, ahogy működik. Mi, az értelmiségi gondolkodásunkkal láttuk, hogy ennél többet lehet elérni egy faluban, mint ahogy működnek, meg mennek a dolgok. Más szempontok szerint működnek a dolgok, mint ahogy mi jónak láttuk, illetve, hogy nem működnek valójában. Tehát az volt a lényeg, hogy ilyen önkormányzati szinten nem mozdul semmi. És akkor úgy láttuk, hogy ezt egy kicsit most így ki lehet mozdítani, vagy előre lehet lendíteni.”

A fenti idézet nem egy (interjúalanyaink elbeszéléseiben egyébként gyakran felbukkanó) betelepülő és tűzsgyökeres lakosok közötti konfliktust ír le. Erősebben van benne jelen a fennálló hatalmi rendszer működésmódjával szembeni elégedetlenség.

Érdemes megemlíteni azt is: az interjúalanyaink által leírt változtatásra való törekvés (egyetlen kivételtől eltekintve) nem a politikai hatalom megszerzését, hanem a közösség aktivizálását, esetenként a hatalomgyakorláshoz köthető transzparencia erősítését tűzte ki célul maga elé.

A KÖZ-SZER-VEZ programra való jelentkezés tipikus motivációja volt a közösséghez tartozás vágya is. Volt, aki azért adta be a pályázatát, hogy *„legyen jó érzés ott élni, vagy abban a közösségben működni, ahol az ember létezik”*. Más azt hangsúlyozta, hogy *„a helyi közösségnek az aktív része akartam lenni”*.

Több beszélgetőtársunk számára fontos volt a program által biztosított anyagi támogatás is, ami létbiztonságot, egyben függetlenséget is jelentett számukra. Néhány pályázó a közösséggel való munka rutinja és öröme miatt jelentkezett a kiírásra. Végül volt, akit személyes elköteleződése mellett módszertani kérdések is motiváltak.

„És ugye a közösségszervezésnek a kulcsa az emberek számosságában van. Tehát hogyan tudsz sok embert egy adott ügy mögé állítani. És itt megint a városban ez viszonylag könnyebb, de így mikor szét vannak szórva az emberek egy ilyen nagy területen. Engem az izgatott, hogy hogy lehet vidékesíteni vagy kistelepülésszerkezetű területeken, tehát ezt a városokban jól működő közösségszervezést átvinni.”

A KÖZ-SZER-VEZ által nyújtott szolgáltatások

A program kezdete és az értékelő interjúk elkészítése között sok idő telt el, emiatt interjúalanyaink csak nagy vonalakban tudták felidézni a KÖZ-SZER-VEZ által nyújtott szolgáltatásokat. Mindenki pozitívan emlékezett vissza a program elején megvalósult képzésekre, amelyek lehetőséget adtak a közösségsszervezés módszertanának és szemléletének az elsajátítására. A képzés praktikus tudást adott át, hiszen lehetett tanulni egy csoport kialakításáról és annak vezetéséről, a szerep-, és felelősségi körök kijelölésének a folyamatáról és jelentőségéről. A képzések tárgyalástechnikai szempontból is fontos információt adtak át; például arról, hogy a hatalom képviselőivel való egyeztetés során milyen technikákat érdemes alkalmazni az egyenlő erőviszonyok kialakítása érdekében. Ugyancsak pozitívan értékelték az érintettek a rendszeres találkozókat, ahol lehetőség volt a problémafelvetésre, a közös gondolkodásra és a tapasztalatok megbeszélésére.

A képzés mellett a mentorok támogatását is többnyire pozitívnak látták interjúalanyaink. A visszajelzések szerint a mentorok felkészültek voltak és a szükséges tudást át tudták adni. A problématerkép elkészítése, a csapatok kialakítása vagy éppen az érdekérvényesítés során jelentkező elakadások és dilemmák kapcsán is hasznos javaslatokat fogalmaztak meg. Fontos kiemelni, hogy a mentorok sokszor a helyi program lezárultát követően is támogatták a KÖZ-SZER-VEZ programban résztvevő közösségsszervezőket. Volt, aki így idézte fel a mentorral való közös munka múltját (és jelenét):

„A kapcsolatam a mentorommal a mai napig tart. Tehát például most mentem egy testületi ülésre, tök nagy kérdés volt, hogy ott mit, hogy verjem a vasat ...és felhívtam a mentorom, és fél órát rám szánt, és átvettük, mi legyen. Tök jó, mert tulajdonképp olyan, mintha örökre számíthatnék a segítségére.”

Aktivitások a KÖZ-SZER-VEZ programban

Ebben a fejezetben rövid áttekintést adunk azokról a tevékenységekről, amelyeket interjúalanyaink a KÖZ-SZER-VEZ keretében valósítottak meg. A visszaemlékezések és az Ökotárs Alapítvány gondozásában megjelent program-beszámolók alapján az alábbi tevékenységtípusok azonosíthatók.

1. Problémafeltárás és célmeghatározás

A közösség által érzékelt problémák azonosítása minden esetben megvalósult. A program résztvevői sokszor házról-házra járva, vagy éppen a köztereken sétálva léptek kapcsolatban a helyben élőkkal és strukturált vagy kevésbé strukturált formában gyűjtöttek visszajelzéseket és fejlesztési javaslatokat.

„Nagyon élveztem ezt az egészet, merthogy buszmegállóban várakozó emberek, a közmunkások, akik ott nap mint nap eljártak...akik ott a faluban jöttek-mentek, úgy szóba álltam velük. Én így szépen elindultam a faluba, és akkor úton-útfélén beszéltem az emberekkel. Mondtam nekik, hogy szeretnék tevékenykedni a településen, és hogy miért szeretném. Hogy ez igazából róluk szól, az ő helyi problémáikról.”

„Ott az volt a módszer, hogy kaptunk egy ilyen adatlapot, amivel mentünk, és fel kellett venni a kapcsolatot. Tehát gyakorlatilag minél több helyre menni, meg családdal, meg emberrel beszélgetni kellett. Ez volt az első lépés, hogy akkor így gyakorlatilag járom be azt a területet, amit vállaltam. Az, hogy hova kerekedik a történet, hogy mi felé mozdulunk el, az a sok beszélgetés után leszűrt helyzet kell, hogy legyen. Egy jó darabig én ezt csináltam. Hogy miben vannak, mik azok a problémák.”

A feltárt problémák igen változatosak voltak. Volt, ahol az infrastrukturális hiányosságokat (pl. kátyús utak, járda hiánya, közvilágítás elégtelensége), közlekedéshez köthető problémákat (pl. települések közötti közvetlen közlekedés hiánya, balesetveszélyes útkereszteződések és átjárók, kiépítetlen buszmegálló) vagy éppen a közszolgáltatások elégtelenségét (pl. szemétszállítás akadozása, nyilvános illemhelyek hiánya vagy éppen a csapadékvíz elvezetésének problémája) azonosították a program résztvevői. Máshol az adott településen élők számára el nem érhető (vagy alacsony színvonalon elérhető) szolgáltatások kerültek fel a problématérképre. Ilyen problémának tekinthető például az, amikor alapvető higiéniai körülmények (pl. mosdó vagy ivóvíz) nem volt elérhető a közmunkások számára. Vagy éppen az, amikor a közösséget szolgáló beruházások (például játszóterek, közösségi és művelődési házak) nem voltak hozzáférhetőek a helyben élők (vagy a helyben élők egy meghatározott csoportja) számára, illetve amikor a hozzáférés egészségügyi és biztonsági kockázatokat rejtett magában. Egy helyszínen az egészségkárosító szeméttelgyűjtés ellen lépett fel a program keretében támogatott csapat. Több helyen az önkormányzati transzparencia hiánya jelentette

a legfőbb problémát. Az ezeken a településeken élők jellemzően nem tudták, hogy a polgármester és a képviselőtestület mikor, miért és milyen döntéseket hoznak.

„Én motiváltam mindenkit, hogy gyertek el a testületi ülésre. Nem voltak ilyen nagy sikkasztások, vagy ilyen nagy sztorik. Tehát értelmese nem nagyon volt, mert hát a közös ügyeinkről beszélgettünk. De itt előtte nem volt szokás elmenni. Itt nem szokás az, hogy emberek érdeklődjenek a dolgaik iránt.”

„Volt ugye ez az elégedetlenség azzal kapcsolatban például, hogy az önkormányzat nem hirdette meg a képviselő-testületi üléseket. Tehát az nem volt nyilvános, nem volt sehol kihirdetve. Az csak úgy volt, hogy a testület megbeszélte egymás között. Hogy akkor most összeülünk. Esély sem volt rá, hogy betekintést nyerjünk így a témákban egyáltalán.”

Szinte mindenhol a feltárás időszakában azonosított problémák jelölték ki aztán azokat az ügyeket, amelyek mentén a közösségsszervezők kiálltak.

2. Mozgósítási és érdekérvényesítési eszközök

Interjúalanyaink a kiválasztott ügyek megnyerése érdekében változatos eszközöket alkalmaztak. A visszaemlékezések szerint sor került aláírásgyűjtésre, aktív online jelenlétre és mozgósításra, facebook kampányra, sajtóanyag készítésére és akár az országos média bevonására is. Mások a rendelkezésre álló jogi és eljárásrendi lehetőségeket kihasználva közérdekű adatigénylést nyújtottak be, önkormányzati gyűléseken vettek részt és kiemelt figyelemmel kísérték a képviselőtestület munkáját, vagy akár közmeghallgatást hívtak össze.

A sikeres érdekérvényesítés előfeltétele a közösségépítés volt. A fentiekben nevesített mozgósítási eszközökön túl személyes találkozók – lakossági fórumok, csoporttalálkozók vagy éppen szemléletformáló események (pl. közösségi falfestés, „szomszéd ünnep”, szemétszedési akció, városismereti séta, tanösvény bővítés, játékos vetélkedő) – is elősegítették egymás megismerését és a közös érdekérvényesítéshez szükséges csoport kialakítását.

A visszajelzések alapján elmondható, hogy a KÖZ-SZER-VEZ program keretében létrehozott **csapatok** összetétele, mérete és működési dinamikája rendkívül változatos volt. Interjúalanyaink néhány fős, de akár 15-20 aktív tagból álló csoportokat is meg tudtak szervezni. A csapatokban voltak aktívak és inaktívak (nyugdíjasok, diákok vagy háztartásbeliek), romák és nem romák, az adott településen tözsgyökeresek és újonnan betelepültek is. A csapatok kialakítását a személyes kapcsolatok és személyes toborzás tette lehetővé. Különösen a kistelepüléseken volt fontos a szervezőbe vetett bizalom; sokan régi ismeretség vagy gyerekkori barátság révén kerültek be a csapatba. A közösségsszervezők általában törekedtek a feladat-, és hatáskörök kijelölésére és a csoportszabályok kialakítására. Néhol a csoporttalálkozók pontos szabályait (pl. telefonhasználat mellőzése,

egymás meghallgatása, indulatkezelés formája) is lefektették. Jellemzőnek mondhatók az informális, jó hangulatú találkozók.

A legtöbb helyszínen a helyi hatalommal, közállapotokkal vagy kormányzó politikai párttal szemben kritikus lakók alkották a csapatok legaktívabb tagjait. Emellett többször a gyűttmentek (a településre újonnan vagy nem rég érkezettek) vállalták fel a kritikus hangokat.

„A csapat jó része olyan, akinek valamiért már ütötték-verték a fejét. Úgy látom, hogy akik nyitottabbak arra, hogy a falu fejlődjön, és előre menjünk, azok mind gyűttmentek. Tehát mind beköltözött, és hát azért költözött ide, mert előre szeretne valamit. Tehát nem azért jött ide, hogy romba dőljön a falu.”

„Ezt tudni kell, hogy ez az ellentét, ami az Őslakosok, meg a betelepülők, azaz a gyűttmentek között van. Az itt is. Itt is ez egy gyűttment státusz, bár most már 20 éve élünk itt, de még mindig gyűttmentnek számítunk. És mi láttuk a problémákat, tehát hogy a régi működés szerint nem jó, hogy működik.”

A csapatok működésének nehézségeiről a későbbiekben szólunk részletesen. Itt csak annyit említünk meg, hogy a helyi hatalom retorziójától való félelem, a belső konfliktusok és az elkötelezett vezető kifáradása vagy kiválása nehezítette tipikusan az együttműködéseket.

A mozgósítási és érdekérvényesítési aktivitás kapcsán néhány **tipikusnak mondható mintázat** rajzolódott ki.

1. Az egyik ilyen mintázat az **országos médiumok** bevonásához kapcsolódik. Több helyszínen ugyanis az érdekvédelmi tevékenység egy pontján sikerült az adott helyi ügyet országos hírcsatornákon és hírportálokon is megjeleníteni. A visszajelzések szerint ennek kettős hatása lehetett:
 - a. Valahol az országos médiafigyelem miatt a formális vezetők úgy érezték, hogy ki kell állniuk az addig fel nem karolt ügyek mellett. Az országos média bevonásával tehát a helyi közösségsszervezők elérték céljaikat.
 - b. Máshol az országos médiafigyelem azonban ellentétes hatást ért el: a helyi hatalom képviselői a rendelkezésükére álló formális és informális nyomásgyakorlási eszközökkel fokozták az alulról jövő szerveződés ellehetetlenítését célzó törekvéseiket.

„Akkor nyilvánosságot kapott, és mindenki ott tényleg helyben is, aki még támogatta, az is halálra rémült, hogy majd el fogja venni polgármester a munkájukat. És akkor lejött az egyik országos médium, az az anyag az nagyon rettenetes volt, nagyon sztereotip. És akkor onnan jött a cunami. Érezték az emberek, hogy ez egy kiállítás, meg tényleg aláírták, meg beszélünk róla, de

amint érezni lehetett a polgármester haragját, onnantól ilyen brutális visszalépés volt. Mindenki félt. Ott helyben ez ilyen rettegéssé alakult. Mert tényleg büntet a helyi rendszer, azonnal büntet.”

A média bevonásának fentiekben leírt nem kívánatos hatása nagyobb eséllyel valósult meg ott, ahol politikailag-társadalmilag érzékeny témák kerültek be az országos közbeszédbe. Ezzel a hír kikerült a lokalitás kontextusából, azt az országos politikai diskurzus szereplői saját narratívájuk építése érdekében használták fel. Emellett ott is inkább érvényesült a negatív hatás, ahol a program támogatóit nem tudták érdemben kontrollálni a média megjelenés tartalmát.

„A híre meg a hatás sokkal nagyobb lett annak ellenére, hogy ez egy nagyon mikro, pici dolog volt. Elküldtem egy sajtóanyagot és szerintem hetekre rá válaszolt valaki, hogy hát jó, akkor lehozzuk. És azt átvette néhány országos hírportál. És akkor azt vettem észre, hogy tematizálva van az egész független médiában. Mert valaki azt ott meglátta és kikopizta. És így nulla kontakt, érted, velünk senki nem beszélt.”

2. Egy másik, még inkább tipikusnak mondható mintázat szerint a **politikai hatalom a közösségsszervezők által elért eredményeket kisajátította.**

„Ugye mi mentünk el az országgyűlési képviselőhöz, és tártuk fel neki ezt a problémát. És hát mi nyertük meg ezt az egész dolgot! És amikor felavatták, meg megnyitották ezt a helyet, a polgármester úr így magáénak akarta tenni. Amikor az országgyűlési képviselő úr kipoztolta azt, hogy az épület előtt fényképezkednek, és hogy ott egy közösségi térnek a kialakítása van, akkor ott odaírtak, hogy hát igen, mi is dolgoztunk az ügynön. De hát nem, nem dolgoztak, velünk biztos nem!”

„Amikor végül megtörtént az átadása, és eljött az alpolgármester, akkor tulajdonképpen egy ilyen önkormányzati sikerként volt ez az egész beállítva. És az önkormányzati sajtó teljesen máshogy hozta le ezt az egészet.”

A közösségsszervezők által elért eredményeket a helyi hatalom képviselői végeredményben saját legitimitásuknak az erősítésére és a támogatói bázisuk növelésére használták fel. Megítélésünk szerint ennek a kisajátítási törekvésnek a program támogatóit jellemzően nem tudtak ellenállni. Esetenként az érintettek ugyan informálisan jelezték fenntartásaikat a hatalom képviselői felé. De a kommunikációs térben nem jelent meg a helyi hatalom narratíváját árnyaló, azt felülíró hír.

A KÖZ-SZER-VEZ-ben végzett munka értékelése

Ebben a fejezetben először azt mutatjuk be, hogy interjúalanyaink visszajelzése szerint a program keretében vállalt tevékenységek megvalósítását milyen tényezők segítették és gátolták. Ezt követően az elért hatásokról számolunk be, számszerű értékelések eredményeit is ismertetve.

Mi az, ami segítette a munkát?

Mindenekelőtt a **program keretében biztosított szolgáltatásokat** érdemes nevesíteni. Az alapozó és továbbképző (haladó) többnapos képzések kulcsfontosságúak voltak, hiszen ezeken a résztvevők elsajátíthatták a közösségszervezés szemléletét és módszertanát. Sokan kiemelték azokat a konkrét technikákat (pl. közérdekű adatigénylés törvényi háttere és folyamata, tárgyalástechnikai stratégiák), amiket aztán kitűnően tudtak alkalmazni a helyi csoportok aktivizálása és a hatalom képviselőivel való egyeztetések során. Mások a csoportvezetéshez és a közös munka kereteinek kialakításához szükséges tudás átadását tartották hasznosnak. Az egymással, a mentorokkal, az Ökotárs munkatársaival rendszeres online és személyes találkozók elősegítették a hálózatosodást és hozzájárultak a horizontális tudás-átadáshoz, hiszen a résztvevők megoszthatták tapasztalataikat, tanulhattak egymás sikereiből és hibáiból. A támogatottak mellé rendelt mentorok és egyéb szupervíziós, konzultációs alkalmak folyamatosan segítettek a megfelelő stratégia kidolgozásában, a dilemmák feldolgozásában és az elakadások kezelésében. A program keretében biztosított anyagi támogatás pedig a függetlenséghez és létbiztonsághoz járult hozzá.

További segítséget jelentett a **szövetségesek** – legyenek azok magánemberek, szervezetek vagy intézmények – támogatása. Az egyik helyszínen például a helyi cigány kisebbségi önkormányzatnak köszönhetően sikerült a testületi ülésekre bejutni, emellett a CKÖ *„könnyítette is a dolgunkat, mert ők a helyi hatalommal is folyamatosan kapcsolatban voltak és ezáltal tőlük, velük sokkal több információra tudtunk szert tenni”*. Máshol a létrehozott csapatokat nyíltan vagy akár hallgatólagosan támogató helyi lakosok voltak kulcsfontosságúak, hiszen segíteni tudták az információ-gyűjtést és áramlást, a toborzást és az érdekérvényesítés különböző formáit. Megint máshol médiamunkások köteleződtek el egy-egy ügy mellett és így váltak (a helyi hatalom megszólaltatásának és a közfigyelem fenntartásának köszönhetően) a változás motorjává. Több interjúalanyunknál az informális kapcsolatrendszerbe tartozók (pl. gyermekkori barátok, korábbi egyetemi oktató) alkották azokat a szövetségeseket, akiket könnyebb volt megszólítani és akár konkrét ügyek kapcsán aktivizálni. Az önszervezés szempontjából kulcsfontosságú volt azoknak a helyi partnerszervezetek a támogatása, amelyek olyan fizikai tereket tudtak biztosítani, ahol a KÖZ-SZER-VEZ csoporttagok találkozni tudtak egymással. Megint máshol egy, már régóta létező helyi egyesület tudott az információ-gyűjtés és érdekérvényesítés terén hatékony támogatást adni. De ugyanolyan fontos lehetett a támogatása azoknak a országos jogvédő és

képviselői szervezeteknek, amelyek tanácsadással és az érdekvédelem különböző formáival segítették a KÖZ-SZER-VEZ program résztvevőit.

Több helyen sikerült egységkoalíciót létrehozni olyan ügyek mentén, ami minden lakost (függetlenül azok pártállásától, etnikai vagy nemzetiségi háttéréről, ideológiai elköteleződésétől) érintett. Azaz a KÖZ-SZER-VEZ program keretében felkarolt ügyek önmagukban is olyan, az adott településen belüli törésvonalakon átívelő témák lehettek, amelyek hozzájárultak a szövetségesek körének bővüléséhez.

„Tehát én azt gondolom, hogy most van egy település, ott vannak mondjuk kóbor kutyák. Azt szoktam mondani, hogy ez nem attól függ, hogy most ki milyen párttal szimpatizál, hogy kit harap meg a kutya. Tehát nem mondja azt, hogy most nem harapom meg, mert ez kormánypárti. Vagy nem harapom meg, mert ez ellenzéki. Ez mindenkinek probléma. Ugyanúgy, ahogy a buszközlekedés problémája is. Ez mindenkinek probléma volt.”

„Az őslakosoknak is volt egy identitásuk, azért a gyűttmenteknek is. De azért elég hasonló volt olyan szempontból az indítatásunk, hogy nem volt nehéz közös témát találni: tutira meg tudunk egy tisztább, egészségesebb, élhetőbb környezetben egyezni. Tehát ezért mindenki szívesen dolgozna. Tehát ez biztos, hogy segített.”

A sikeres munkát elősegítő tényezők között érdemes kiemelni a KÖZ-SZER-VEZ program keretében aktivizált **csapatok néhány jellemzőjét** is. Az adott ügy mellett elköteleződött, egymással szívesen dolgozó és a hatékony menedzsment eszközeit ötvöző csapatok hatása jelentősebb volt. Nagyobb hatásfokkal dolgoztak azok a csapatok is, ahol a különböző készségekkel és tudással rendelkező tagok megtalálták a maguknak való feladatokat.

„Teljesen együtt tudtunk dolgozni mindenkivel. Voltak gyengébb képességű csoporttagok, voltak jobb képességű csoporttagok, senkit nem néztünk le, senki nem lógott ki közülünk. Tudtuk, hogy kinek mi lehet a feladata, mit lehet rábízni. Volt, akinek mondtuk, hogy figyelj, te csináld meg a plakátot, vágd ki, ragaszd fel. Ezt rá lehetett bízni. Aki más képességű volt, figyelj, beszéljünk meg a stratégiát, hogy mit fogunk csinálni, mit fogunk írni.”

A rendszeresség is erősségnek bizonyult; az újra és újra találkozó csapattagok elköteleződésüket meg tudták őrizni, az esetleges változásokra gyorsabban tudtak reagálni. A rendszeres találkozók lehetővé tették azt is, hogy az egyszer-egyszer kimaradó csoporttagok is benne maradjanak az információáramlásba és meg tudják őrizni aktivitásukat.

A nagyobb hatáshoz és a fenntarthatósághoz az is hozzájárult, ha a csapatok elérték céljaikat; a sikerrel megvalósított célok növelték a magabiztosságot és megerősítették az elköteleződést. A visszajelzések szerint a társas támogatás, a „nem vagyok egyedül” érzés is kulcsfontosságú volt a siker szempontjából. Az ezt a fajta háttértámogatást érző közösségsszervezők nagyobb eséllyel maradtak a csapatok aktív tagjai, a lemorzsolódás mértéke csökkent. A közösségsszervező munkát támogató csoport-jellemzők között még a vezetőt érdemes nevesíteni. Egy mindenki által legitimnek tekintett vezető aktivitása,

mozgatóereje nélkül a hatékonyság csökkent és (ahogy arról a későbbiekben beszámolunk) a program lezárulását követően a csapatok nagyobb eséllyel oszlottak fel.

Ebben a fejezetben végül az **egyéni szinten azonosítható tényezőket** érdemes bemutatni. Fontos erősségnek tekinthető a programra jelentkezők elköteleződése. Sokan már a KÖZ-SZER-VEZ kiírása előtt is felvállaltak a helyi közösség kialakításához vagy megerősítéséhez kapcsolódó feladatokat (és sokan a programból való kilépést követően is aktívak maradtak).

„Nem a program iránt voltunk csak elköteleződve. Mi inkább az iránt voltunk elköteleződve, hogy le akarunk számolni az öncélú, saját zsebükre dolgozó politizálással és egy kicsit akarjuk a saját kezünkbe venni a falunak a dolgait.”

„Mi tényleg azért csináltuk...hiszen ugye már évek óta nem jár semmilyen támogatás, mi mégis tovább csináljuk. Tehát mi azért csináltuk mindig is, tényleg azt gondolom, hogy tegyünk a helyi ügyekért, próbáljuk az emberek szemét felnyitni, hogy bizony Ők is tehetnek érte. Ne üljenek a babérjaikon otthon egy vasárnap délután és ne gondolják, hogy nem érdekel engem, mi van kint, majd lesz valahogy, úgyse lesz jobb.”

Az elköteleződés több esetben nem csak az adott helyi ügy felkarolása és képviselése, hanem a KÖZ-SZER-VEZ programban vállaltak teljesítése kapcsán is megnyilvánult. Ezek az interjúalanyaink egyszerűen csak véghez akarták vinni azt, amire (saját maguknak, a csapatnak vagy éppen az Ökotárs munkatársainak) ígéretet tettek.

Az egyéni, pszichológiai tényezők között érdemes megemlíteni az ellenállásra való képességet is. Megítélésünk szerint meghatározott személyiségjegyek együttese szükséges ahhoz, hogy valaki képes legyen kezelni a helyi hatalom esetenként intenzív és hosszú ideig tartó, elnyomásra és ellehetetlenítésre irányuló törekvéseit.

„Én úgy voltam vele, és ma is ezt gondolom, hogy én ebben az országban élek, engem innen senki kiüldözni semmilyen alapon, semmilyen jogon nem fog. Innen már nagyon sokan elköltöztek hasonló sztorik miatt, mondtam, hogy na, ide figyeljete, én nem! Tehát itt nekem olyan sztorijaim vannak, hogy kihívták rám az építési hatóságot, hogy bontsam le a házamat. Tehát engem naponta kétszer rendőrök igazoltattak, bárhova mentem. Tehát itt mindenki betojt körülöttem. De én nem. Azért azt tudni rólam, hogy nekem vannak ilyen forradalmi előzmények. Egyszemélyes hadsereg. Tehát nem hagyom magamat!”

Ahogy arra a későbbiekben még utalni fogunk, az ellenállásra való képesség akár az együttműködésre való készség hiányával is társulhat. A fentiekben, a fejezet végén röviden bemutatott erősség tehát akár akadályozó tényező is lehet.

Mi az, ami nehezítette a munkát?

Mindenekelőtt fontos nevesíteni a **programszintű nehézségeket**. Több interjúalanyunk arról számolt be, hogy feladatai ellátása során egyedül érezte magát, hiányzott számára egy egyenrangú szakmai partner. Ez az észrevétel nem csak a helyi közösségben élő társ hiányára, hanem a támogató szervezeti háttérrel való kapcsolattartás nehézségeire is utal. A KÖZ-SZER-VEZ által biztosított támogató háló (mentorok, trénerok, egyéb munkatársak és szakemberek) kapcsán interjúalanyaink döntő többsége pozitív visszajelzést adott. Ugyanakkor megjelent az a kritika is, hogy az adminisztratív kérdésekre válasz és a közösségszervezés terén végzett munkára érdemi visszajelzés csak megkésve érkezett.

„És ilyen durva helyzetek voltak, hogy valaki egyedül nevelte a gyermekét és csak ebből a fizetésből élt, tehát hogy most nem részletezem a többit, de hogy négy hónapig elvileg már kellett volna, hogy kapjon pénzt, és így nem tudott eljutni a dolog odáig, hogy akkor kössék már meg az új szerződést, vagy utaljon az Ökotárs.”

Mások a szupervízió hiányát nevesítették elsődleges problémának. Ezek szerint a visszajelzések szerint erősebb mentális támogatásra szükség lett volna a(z)

- nehéz terepen végzett szakmai munka, illetve esetenként
- a programban való részvétel érzelmi megterhelésének a feldolgozásához. Ez utóbbi nehézség kapcsán érdemes idézni azt az interjúalanyunkat, aki szerint *„valahogy mindig olyan érzésem volt, hogy én nem csinálom olyan jól, mint a többiek és emiatt egyszerűen szorongtam”*.

Az érzelmi megterhelés, a frusztráció és az átélt traumák néhány interjúalanynál a programból való kilépéshez és a szektor elhagyáshoz vezetett. Volt olyan támogatott, aki ebben a folyamatban (is) a szupervízió hiányát vélte felfedezni.

„Tényleg sajnálom utólag, hogy akkor így kimenekültem a helyzetből, és nem folytattam. És az is jó lett volna, ha akkor így megkérdezik, hogy miért nem akarom folytatni. Tehát hogy ezt nem így odaadják ezt a döntést, hogy hát akkor nem folytatod, ha nem akarod, majd lesz másik jelentkező vagy akármi. Hanem akkor így üljünk le, hogy most akkor van ennek az egésznek egy értékelése, visszacsatolása, figyelme.”

Megítélésünk szerint a szupervízió különösen fontos lett volna azokban az esetekben, amikor a KÖZ-SZER-VEZ keretében támogatott személyek az általuk elfogadhatatlannak tartott emberi és az adott közösséggel társított jellemzők (például a becsületesség és szavahihetőség hiánya, hazugság, manipuláció, kihasználás) miatt nem tudtak csapatot kialakítani, ügyek mellett kiállni és eredményeket elérni.

A válaszadók az egyes mentorokkal való együttműködés nehézségeiről is beszámoltak. Az egyik interjúalanyunk szerint az alapvetően fővárosi környezetben élő és dolgozó mentor nem tudott érdemi támogatást adni a vidéki, „provinciális” kistelepülésen működő közösségszervező csapatának. Egy másik beszélgetőtársunk úgy érezte, hogy a kölcsönös szimpátia hiánya nehezítette az együttműködést mentorával.

Három észrevétel fogalmazódott meg a képzésekkel kapcsolatban. Valaki szerint a csapat kialakításához és a helyi közösség aktivizálásához szükséges tudást túl későn kapták meg (és addig is túl sok figyelmet fordítottak a képzők a médiaspecifikus kérdések tárgyalására). Egyik másik támogatott úgy érezte, hogy a közösségsszervezés elsajátított módszertana inkább kistelepülések és kisközösségek esetében alkalmazható. Nem működőképes azonban városok és nagy lakótelepek esetében, ahol

„...senki nem ismer kábé senkit, ahol nincs odatartozás érzetük a lakóknak És aki 30 éve ott lakik, aki mondjuk dolgozó ember, az is csak leteszi a parkolójába a kocsit és felmegy. De hogyha van kuttyája, akkor már használja a közös teret, de csak akkor. Nehéz így aktivizálni őket, mert nincs kapcsolódási pont egyszerűen a térhez.”

Végül azt a véleményt érdemes nevesíteni, amely szerint a képzés inkább formális szervezetekre lett kialakítva és kevésbé illeszkedett az általa képviselt (informális) csapat sajátosságaihoz.

A programszintű nehézségek kapcsán a munkadíj kérdésére érdemes még kitérni. Volt, aki szerint a pénzügyi támogatás összege nem volt arányban a munkavégzésre fordított idő mennyiségével. Bár hivatalosan négy órás tevékenységet nevesítettek a támogatottak szerződésai, azonban ennél jóval többet kell a terepen dolgozni. Másvalaki nehezményezte, hogy az Ökotárs Alapítvány és a Civil Kollégium Alapítvány közösségsszervezőket felkészítő programjában a résztvevők munkadíja között túl nagy eltérés volt – annak ellenére, hogy a felkészítés formája, az elvégzett munka jellege és intenzitása között nem volt érdemi különbség.

A nehézségek felsorolásakor kiemelt figyelmet szükséges fordítani arra, hogy a **helyi hatalom** jellemzően **nem kezelte partnerként a programba bevont közösségsszervezőket és az általuk bevont helyi lakosokat**. Az interjúkban visszatérő motívum volt a kommunikációt kerülő polgármesterek képe. A helyi vezetők (kifejezetten sok esetben) a közösségsszervezők elszigetelésére és lejáratására törekedtek, informális kapcsolatrendszerüket és formális nyomásgyakorlási eszközeiket felhasználva kísérelték meg az alulról jövő szerveződések ellehetetlenítését. Ez a nehézség olyan gyakran jelent meg a beszélgetésekben, hogy ezúttal több, az ilyen típusú nehézséget leíró interjúrészletet is bemutatunk.

„Tehát nem akart velünk szóba állni a polgármester. Nagyon sokszor lemondta a találkozónkat és lett másik időpont, aztán azt megint lemondta, és megint. És amikor már harmadszorra, meg negyedszerre is lemondta, és új időpontot kellett kérnünk, akkor azt mondtam neki: polgármester úr, ha nem akarsz velünk találkozni, akkor nem kötelező! De addig rohadtul tudott minket akadályoztatni azzal, hogy húzta az időt.”

„Itt senki nem mer szólni, senki nem mer lépni minimális dolgokban, nem tudtak semmit elérni. És miután látták, hogy én itt pattogok, hát olyan önkormányzati ülések voltak, ahol nekem nem akartak szót adni. Tehát magának nem adunk! Maga maradjon csöndben!

„Ahány falu, annyi kiskirály. Ilyen személyességnek veszik, ha te közügyekkel foglalkozol. Tehát olyan, mintha ez megbántaná a polgármestert vagy a családját, vagy a jegyzőt és a családját.”

„Nem volt könnyű itt a faluban, hogy itt mindenki ismer mindenkit, és van ez a személyeskedés. A polgármester, meg a képviselők ugye nyilván egy személyes támadásnak vették, hogy mi munkára szeretnénk őket készíteni. Ez így az ellenségképnek ez nem tett jót. Illetve hát mi lettünk azok, akik itt csak követelőznek és nem csinálnak semmit.”

„Ugye azok a függőségek, ami miatt emberek százszor meggondolják a nyilvánosságban való szereplésüket, legyen az csak egy egyszerű közmeghallgatáson való felszólalás. Valaki azért nem vállalt felszólalást, mert a férje az önkormányzatban dolgozik. Vagy a tanárnők, akik iskolákban dolgoznak, és az bár KLIKK fenntartású, de hát nyilván a polgármesternek van ráhatása a dolgokra. Szóval ezek nehezítő tényezők.”

Interjúalanyaink egy része hangsúlyozta: a fentiekben leírt ellehetetlenítési törekvés azzal magyarázható, hogy a politikai hatalom érzékelte a közösségsszervezők mozgósító erejét. A polgármesterek és a képviselők attól tartottak, hogy a KÖZ-SZER-VEZ program kedvezményezettjei egyrészt valós helyi problémákat tárnak fel és tesznek a közbeszéd részévé; ezzel a vezetés hiányosságait és inkompetenciáját is kihangsúlyozva. Másrészt attól tartottak, hogy a közösségsszervezők belépnek a hatalmi térbe, támogatókat – azaz szavazókat – nyernek maguknak, és erre építve akár sikerrel indulhatnak a helyhatósági választásokon.

Összefoglalva: az együttműködés hiánya tehát azzal is magyarázható, hogy a közösségsszervezőkre sokan (politikai szempontból) riválisként tekintettek.

A hatalom elszigetelési és ellehetetlenítési szándéka ott bizonyult sikeresebbnek, ahol a KÖZ-SZER-VEZ csapatok nem tudtak fizikai teret biztosítani saját maguk számára, így nem állt rendelkezésre helyszín a rendszeres találkozókhöz. A semleges közösségi tér hiánya következtében a résztvevők magánlakásokba vagy nyilvános helyszínekre szorultak ki. Ez a körülmény megnehezítette a csapatok kialakulását és stabilizálódását, végeredményben csökkentette az önszerveződés hatékonyságát.

„Kezdetben ez a 'megtűr' attitűdje volt az önkormányzatnak, meg mondjuk a művelődési háznak. Akkor még rendszeresen egy kisteremben tudtunk találkozni, ami egy ilyen tök jó találkozási pont volt. Aztán történt egy művelődési ház felújítás, és akkor átlépett az egész egy ilyen kiszorító helyzetbe. Ahogy a polgármester is egyre magabiztosabb lett, meg egyre jobban erősödtek ezek a kormányzati értékek. Ő is egyre bátrabban mert mondjuk másik irányba tolni, meg mondjuk az intézményeket is arrafele vezetni, és így nem volt már helyszín. Szóval biztos, hogy nekem az idő nagy részében az okozat a legnagyobb fejtörést, hogy hol lehet semleges, mégis értékteremtő helyen találkozni. Emiatt az ereje meg a munka minősége, az így hamvába holt volt már az elején.”

Az esetek többségében a települési önkormányzat képviselői kerültek szembe a közösségsszervezőkkel és az általuk létrehozott csapatokkal. Néhány esetben azonban – a

konfliktusok kialakulásának újabb színtereket adva – a hatalom és az erőforrások nem (csak) a települések megválasztott képviselőinél, hanem a kisegyházak vezetőinél vagy éppen a kisebbségi önkormányzatnál is koncentráálódtak.

A programban bevont **települések néhány további sajátossága** is a sikeres közösségsszervezés gátja lehetett. A közösségen belüli (például romák és nem romák, betelepültek és tőzsgyökeresek, eltérő felekezethez vagy éppen kisegyházakhoz tartozók, a különböző településrészekben élők közötti) törésvonalak több helyen megnehezítették, esetenként ellehetetlenítették a hatékony érdekképviseletet. Főleg mély és tartós konfliktusok esetén kisebb esély volt arra, hogy a közösségsszervezők törésvonalakon átívelő egységfrontot tudjanak létrehozni. Az újonnan alakult csapatok emiatt sokszor illeszkedtek a már meglévő törésvonalakhoz; azaz például csak romákat vagy éppen csak újonnan betelepülőket sikerült bevonni a KÖZ-SZER-VEZ keretében végzett munkába. Máshol a helyben élő aktivizálható lakosok, ezen belül főleg az értelmiségiek és szakemberek hiánya nehezített meg egy-egy specifikusabb ügy melletti kiállást.

A település-specifikus nehezítő jellemzők között érdemes megemlíteni az országos politikai erőviszonyok helyben is érzékelhető hatását. A helyhatósági választásokon a kormánypárt színeiben induló helyi képviselők úgy gondolhatták, hogy kevésbé az országos politikai erőviszonyok, inkább a helyben élők támogatottsága áll sikerük hátterében. Ezért a helyiek által adott felhatalmazásban bízva a polgármesterek és képviselők a korábbiakban is gyakorolt érdekképviseletet és hatalomgyakorlást folytatták, ami tipikusan a transzparencia, valamint a helyi közösséggel kialakított valós kapcsolat és a kommunikáció hiányát jelentette. Mindez szemben állt a KÖZ-SZER-VEZ program alapelveivel, ami önmagában és megnehezítette a helyi hatalom és a közösségsszervezők együttműködését.

Bizonyos településeken a közösségsszervezőkkel szembeni ellenállást a kormánypárt politikai kommunikációja is erősítette. Hiszen a nem kívánatosnak tekintett, külföldi befolyással vádolt donorszervezet lokális szinten dolgozó partnerei is feketelistára kerültek. Ez az ellenségkép nem csak a forrásokhoz való hozzáférést, de a partneri kapcsolatok kiépítését és a helyi lakosok bevonását is nehezítette.

A településeken élők aktivizálását a társadalmi apátia és az általánosnak mondható pesszimizmus is gátolta. A közösségsszervezőknek meg kellett küzdeni a szinte tipikusnak mondható „úgysem változik semmi” szemlélettel.

„Nagyon nehéz a negatív hozzáállás, ami alapvetően mindenből jön. Minek? Egy fecske nem csinál nyarat! Nem kell itt ugrálni, maradjál nyugton! Úgyse fog változni semmi! Annyira magasra nyúlnak a szálak, hogy úgyse tudsz semmit csinálni! Tehát ez az alapvető hozzáállás.”

A helyi hatalom retorziójától való félelem és az egzisztenciális függőség is sok helyi lakost elriasztott a közösségi munkában való aktív részvételtől. Ezek a helyi lakosok attól tartottak, hogy ha nyilvánosan kiállnak egy adott ügy mellett, annak súlyos következményei lehetnek;

például nem veszik fel őket közmunkára, elvesztik munkahelyüket vagy az önkormányzat által biztosított lakhatásukat.

„Az nagyon nehezített, hogy nem merik felvállalni az emberek magukat. Egészen egyszerűen ilyen a hatalom, ilyen országban élünk, hogy nem merik felvállalni. Illetve volt olyan is, egy-két ember után nyúltak, hogy hát finoman utaltak rá, hogy ezt a tevékenységet be kellene fejezni. És akkor Ők egy kicsit úgy megrettentek, hogy ebből bajuk is származhat. Aki nem volt elég kitartó, és úgy gondolta, hogy neki vesztenivalója van, az lemorzsolódott sajnos.”

„Mikor már ott tartottunk, hogy jó, akkor ki az, aki ki mer állni az ügyben, ki meri elvinni egészen az önkormányzatig az ügyet, ki beszél, kinek mi lesz a feladat... Akkor éreztünk egyfajta félelmet, merthogy többségében közmunkások is. Láttuk, hogy hogy félnek az emberek. Tehát ha negatívumot kell mondani, akkor az az az elkeseredett emberek. A félelem, az, hogy elveszítik a munkájukat, vagy akár a fedél a fejük fölött, mert éppen van egy kis tartozásuk mondjuk, és nem mernek kiállni magukért.”

Volt, aki hangsúlyozta: az érdekérvényesítés általa amerikainak leírt modellje a hazai, egzisztenciális függőségekkel jellemezhető „hűbérúri rendszerben” egyszerűen nem működik. Ez az észrevétel tehát egy külföldről importált közösség-szervezési módszertan adaptálhatósági problémára világított rá.

Több helyen a **csapatok együttműködésének nehézségei** is gátolták a hatékony munkavégzést. Belső konfliktusok, a vezető szerep kapcsán kialakult rivalizálás vagy éppen a csapattagok aktivizálásnak a sikertelensége eredményezhette azt, hogy a felvállalt ügyek kapcsán nem sikerült előre lépni. Tipikus belső konfliktus volt az is, amikor a csapattagok között nem volt egyetértés a célok és az ahhoz rendelt eszközök tekintetében.

”Volt, aki nagyon temperamentumos hölgy volt, és más tempót szeretett volna, tehát ő mindent azonnal szeretett volna elérni. Nekünk volt egy dinamikánk. Ő meg egy más elvárással cseppent ebbe bele. Tehát ő azt szerette volna, hogy most itt rögtön újsághír legyen, meg járassunk le mindenkit, meg támadjunk. Ezzel mi nem értettünk egyet. És végül is szerintem ez lett a csoportnak a veszte is.”

Néhány csapat esetében a belső konfliktusokat az okozta, hogy olyan tag kényszerült a vezető szerepbe, akinek ilyen elhivatottsága és identitása egyáltalán nem volt. De az is a csapatok széteséséhez vezethetett, ha az egyébként a vezető szerepet szívesen felvállaló tag szinte egyedül kényszerült elvállalni mindent, csapattársaira nem számíthatott érdemben. Volt olyan interjúalanyunk, akinek csapattársai azonnali, gyors sikerekre számítottak. Azaz nem mérték fel (vagy csak nehezen fogadták el), hogy az érdekképviselő és az ügyek melletti kiállás csak hosszú távon hozhat eredményt. Mindez a csapattagok lemorzsolódásához vezetett.

Végül néhány olyan **egyéni tényezőt** érdemes nevesíteni, ami a csoportban való aktív részvételt hátráltatta. Interjúalanyaink esetenként több állás vagy éppen a tanulmányaik

mellett látták el a közösségszervezéshez kapcsolódó feladataikat. Az aktivitásnak az is gátja lehetett, ha a családban és a szűkebb közösségben a hagyományos családdal és nemi szerepekkel kapcsolatos elvárások erősek voltak. Mindez azt eredményezhette, hogy a női csoporttagok kevesebb időt tudtak fordítani a KÖZ-SZER-VEZ-re, hiszen tőlük elsősorban a családi kötelezettségek teljesítését – és nem az aktivizmust – várta el környezetük.

Az egyéni nehezítő tényezők felsorolásakor még érdemes megemlíteni azt is, hogy feltételezésünk szerint az ellenállásra való képesség esetenként az együttműködési készség hiányával társulhat. Erre következtethetünk azoknál az interjúalanyoknál, akik az elmúlt években újra és újra, akár több településen és közösségen belül is konfliktusokat, kirekesztést, elnyomást, üldöztetést és velük szembeni igazságtalanságot éltek meg. Tapasztalatunk szerint a kitűzött céljaikat inkább érték el azok a támogatottak, akik saját munkájuk alapvető szervező erejének nem a harcot és a konfliktust tekintették, hanem a partnerségre való törekvést. Ezt a megközelítést így fogalmazta meg az egyik, máig aktív közösségszervező:

„Az nagyon fontos, hogy én partnerségben gondolkodom az összes ilyen érdekvédelmi szituban. Én az egyenrangúságot és az együttműködést próbálom hangsúlyozni. És szerintem azért végződik sikerrel sokszor egy-egy folyamat, mert nem megijednek tőlünk...tehát hogy nem azért reagálnak, mert olyan félelmetesek vagyunk és akkora nyomást éreznek. Emiatt végül ők is az együttműködésre hajlanak, jól rezonálnak erre. És ismerem a keményebb eszközöket is, de hogy én még nem kerültem olyan helyzetbe, hogy azokra is szükség lett volna.”

Az elért eredményekről

Interjúalanyaink jellemzően sikeresnek látták a KÖZ-SZER-VEZ programot. Főleg azokon a helyszíneken adtak pozitív értékelést, ahol

- a problématérkép valós ügyeket tárt fel,
- a csapat képes volt az együttműködésre,
- a helyi hatalom nem volt (túlságosan) elnyomó és egyeduralkodó (vagy legalábbis a közösségszervezők képesek voltak annak ellensúlyozására),
- a meglévő törésvonalak ellenére a településen élők egy jelentősebb része támogatta az új kezdeményezést és
- a csapat reálisan mérte fel saját erőforrásait és mozgásterét.

A sikerességgel kapcsolatos véleményeket tovább szeretnénk volna árnyalni kvantitatív adatokkal is. Az interjúk egy pontján emiatt arra kértük beszélgetőtársainkat, hogy ötfokú skálán jelöljék egyetértésük mértékét bizonyos kijelentések kapcsán. A kijelentéseket és a hozzájuk tartozó értékelések átlagait az alábbi táblázatban tüntettük fel.

Megítélésed szerint mennyire sikerült a program keretében...

Skálás kérdés, ahol az 1 = egyáltalán nem értek egyet, az 5 = teljes mértékben egyetértek, n = az adott kérdésre választ adók száma (78-94 fő)	
	átlag
felderíteni a helyi problémákat és az itt élők igényeit?	4,25
feltérképezni a lehetőségeket, erőforrásokat?	3,92
létrehozni egy hatékony érdekképviselőt?	3,12
megtervezni a közös cselekvést?	4,50
aktivizálni a helyi közösségek tagjait?	3,04
megnyerni a közös ügyeket?	3,11

Magas átlagértékek elsősorban olyan tevékenységek mentén figyelhetők meg, amelyeket a csapatok saját maguk meg tudtak valósítani. A KÖZ-SZER-VEZ program közösségsszervezői olyan csoportokat tudtak életre hívni, amelyek tagjai képesek voltak a közös cselekvés megtervezésére (4,5). Ugyancsak sikeresnek tekinthető a problémátérképek elkészítése; a visszajelzések szerint lényegében sikerült feltérképezni a helyi nehézségeket és az ott élők igényeit (4,3). A lehetőségek, erőforrások feltérképezése már alacsonyabb értékelést kapott, de a 3,9-es átlag még mindig jónak mondható.

Ugyanakkor kritikusabb véleményt fogalmaztak meg interjúalanyaink azoknál a tevékenységeknél, amelyek már a szélesebb közösség bevonására és aktivizálására vonatkoztak. A hatékony érdekképviselő (3,1) és közös ügyek megnyerése (3,1) már csak közepes értékelést kapott. Hasonlóan alacsony volt az a kijelentés, amely a helyi közösség aktivizálása kérdezett rá (3,0).

Érdemes kitérni arra röviden, hogy interjúalanyaink mivel magyarázták az egyes kijelentések kapcsán adott értékeléseiket:

1. a helyi problémák és igények feltérképezése a rendelkezésre álló idő-, és energia hiánya, valamint a helyben élők fluktuációja miatt lehetett hiányos.
2. az erőforrások feltérképezése néhány interjúalanyunk szerint a közösség töredezettsége, az érdekkonfliktusok és a településen élők fluktuációja miatt nem lehetett teljesen mértékben sikeres.
3. a hatékony érdekképviselő a helyi hatalom retorziójától való félelem miatt lehetett csak korlátozottan eredményes. Interjúalanyaink ezt a nehézséget így megfogalmazták meg:

„Lehet őket aktivizálni, eljönnek a találkozókra, de amikor odakerül a sor, beszélni kell, meg kell mutatni magukat, ki kell állni, és ott látszik az arcuk, a nevük, akkor abban a pillanatban ez a félelem azt meggátolja.”

„Egyszerűen egy mocsár ez a magyarországi helyzet. Tehát szerintem érdekképviselőben nagyon-nagyon súlyosak a nehézségek. Tehát a

közmeghallgatáson például az történt, hogy hiába, előre megbeszéltük, hogy akkor te mondd ezt, én mondom ezt. És rajtam kívül senki nem szólt ott semmit. Tehát hogy saját magunkat nem mertük annyira feltuningolni.”

4. a közös cselekvés megtervezése viszonylag könnyű feladat volt, hiszen az érintettek csapattársaikkal karöltve jelölték ki saját feladataikat, a feladat-, és hatásköröket. Az ilyen jellegű munkát tehát kevésbé tudták negatívan befolyásolni a tanulmányban a korábbiakban már bemutatott külső körülmények. Az alacsonyabb értékeléseket interjúalanyaink elsősorban a csapaton belüli érdekkonfliktusokkal, az erőforráshiánnyal és az ebből fakadó feszültségekkel magyarázták.
5. a helyi közösség aktivizálásának nehézségei kapcsán is a helyi hatalom retorziójától való félelmet, emellett a változásban vetett hit hiányát és az apátiát érdemes megemlíteni. Emellett többen azzal magyarázták alacsonyabb értékelésüket, hogy KÖZ-SZER-VEZ (kisebb létszámú) csapata számszerűleg kevesebb emberhez tudott eljutni és kevesebb embert tudott mozgósítani (főleg a konfliktusokkal és törésvonalakkal jellemezhető közösségekben).
6. a közös ügyek megnyerése kapcsán a harmadik és negyedik pontban már nevesített akadályokkal magyarázták interjúalanyaink alacsonyabb értékelésüket.

Az alábbi táblázatban azt mutatjuk be, hogy a program keretében támogatott interjúalanyaink milyen összegző, általános értékelést adtak a KÖZ-SZER-VEZ által elért hatásról.

A program által elért hatás szempontjából a KÖZ-SZER-VEZ közepesnél valamivel jobb értékelést (3,46) kapott.

Ezen a ponton érdemes részletesen bemutatni, hogy interjúalanyaink a programhoz kapcsolódóan milyen hatásokat azonosítottak. Ahogy arra ugyanis kitérünk, a KÖZ-SZER-VEZ hatása sokszor nem azonnal és nem csak a csapatok által felkarolt ügyek kapcsán érvényesült. Emellett (vagy akár ehelyett) közvetett, csak hosszabb távon azonosítható hatások is megjelentek. Ezúttal az egyéni szintet nem tárgyaljuk, hiszen azt a korábbiakban (a program által nyújtott szolgáltatások ismertetésekor) részletesen bemutattuk. Azaz (a képzések, mentorok és a közös találkozók kapcsán) már leírtuk, hogy a KÖZ-SZER-VEZ program támogatottjai a közösségszervezés módszertana és szemlélete szempontjából milyen pozitív változásokról számoltak be. Ehelyett négy, a korábbiakban még nem tárgyalt hatást helyezünk a fókuszba.

1. Mindenekelőtt fontos kiemelni, hogy a **KÖZ-SZER-VEZ program keretében kitűzött célok egy részét sikerrel valósították meg az érintettek**. A kiválasztott ügyek melletti kiállásnak köszönhetően megvalósultak infrastrukturális beruházások (például biztonságos átkelők és

buszmegálló, vagy éppen közösségi terek kerültek kialakításra, települések közötti járatok indultak). Több helyen sikerült a szolgáltatásokat fejleszteni (például megvalósult a személyszállítás), és növelni az önkormányzati transzparenciát (nyilvános és előre meghirdetett ülésekkel, hirdetőtáblák kihelyezésével vagy a testületi ülések jegyzőkönyveinek elérhetővé tételével). Egyes esetekben a programban részt vevő civil szerveződések olyan erőssé váltak, hogy tagjaik bejutottak a helyi önkormányzatba.

2. Több interjúalanyunk úgy vélekedett: a KÖZ-SZER-VEZ támogatók és az általuk létrehozott csapatoknak a kiállása példát mutatott olyanoknak is, akik a korábbiakban nem foglalkoztak a közügyekkel. Végeredményben tehát elmondható, hogy a program közvetett hatásaként a **helyi közösségek aktivizmusa megerősödött**.

„Próbáltuk ugye toborozni. Végigmentünk, becsengettünk. Volt olyan, amikor én becsengettem idegen helyekre, tehát nem is ismertem őket. Hogy figyelj már, beszélhetnék egy 5-10 percet? És akkor mondja, hogy igen, és akkor én elmondom neki ezt és ezt. Szerinted ez így jó ezen a településen? Hát azt mondja, nem, változtatni kell. De hát mondom, te is változtathatsz! És ebben segített a KÖZ-SZER-VEZ nekünk sokat, hogy felnyissuk az emberek szemét, hogy márpedig igen, tehettek érte.”

„A csoportos érdekképviselő, mint olyan, arra azért többen rácsodálkoztak, hogy valaki ezzel foglalkozik. Hogy nem egyesével visszük be az önkormányzathoz, hanem ha kiderül valamiről, hogy az egy sok embert érintő probléma, akkor az sokkal nagyobb hatást tud elérni. Főleg az idősebbek csodálkoztak rá erre, hogy jaj, és akkor ez nem pártpolitika, meg te nem egy ilyen ellenzéki vagy, aki csak sárdobálni akar. Hanem képviselő a helyi ügyeket.”

„Közmeghallgatásra jártunk, ez nagyon tetszett a csoporttagoknak. Beleláthattak, hogy hogy működik egy kommunikáció a vezetők és a polgárok között. Tehát azt gondolom, hogy ez jó volt, és emiatt is mondhatom sikeresnek, hogy sokkal jobban beleláttak ezekbe a dolgokba. Mert felnyitottuk a szemüket, és akkor azt látták, hogy de hát hogyha csak egy kicsit teszünk is érte, milyen lehet az a település.”

Többen úgy gondolták, hogy ha a helyi hatalomnak ellenállni képes közösségi aktivizmus nem is született meg, de az alulról jövő (formális vagy informális) szerveződések erősebbek lettek, a közös ügyek érdekében összefogó lakosok száma nőtt a KÖZ-SZER-VEZ program (közvetett) hatásaként.

„Azt tudnod kell, hogy amikor én oda kerültem, akkor azon a településen a helyi nyugdíjas klubon kívül semmi nem volt. És azóta sokkal több, nem azt mondom, hogy szervezet, hanem inkább informális csoportok alakultak. Illetve azt is látom, hogy nagyon sok olyan közösségi program valósul meg, amit mi kezdtünk el indítani. Tehát a mi csapatunk, ami összejött, az ennek volt a gyökere. Mert előtte nem figyeltek oda ezekre a dolgokra. És most már fontosak ezek a dolgok.”

3. A KÖZ-SZER-VEZ programban való részvétel, a hasonló élmények és kihívások, valamint a rendszeres találkozók elősegítették **közösségsszervezőkből álló hálózatok kialakulását**.

„Volt egy ilyen ösztönzés. Bekerültem ebbe a közösségszervező hálózatba, ahol nagyon jó kapcsolatom van egy csomó emberrel. Pillanatok alatt tudjuk, hogy miben mit lehet segíteni. Sokszor előfordul, hogy nem csak személyes beszélgetések vannak, hanem hogy kérdeznek vagy keressük egymást. Tehát nekem magát a hálózatot adta a program, hogy van egy ilyen országos hálózatom már.”

„Voltak, akik szerveztek ilyen találkozókat az ország különböző pontjain, ahol beszámoltunk a munkásságunkról, és meghallgattuk a társainknak a munkásságát, nehézségeit, problémáit, taktikáit. Azért ezeket én mind magamban tudtam szippantani, és valamilyen szinten fel is tudtam használni. Éreztem egy biztos pontot, hogy ha ne adj isten kétségeim adódtak bármivel kapcsolatban, akár saját magammal kapcsolatban, akár a csoporttal kapcsolatban, akkor mindig volt a másik oldal végén valaki, aki tudott rajtam egyet lökni. Hogy figyelj, semmi gond, ha ez a probléma van, akkor közelítsétek meg innen vagy közelíts meg más oldalról.”

A hálózatok kialakulása nem csak a tudás-transzferhez járult hozzá, hanem

- elősegítette a közösségszervező (vagy civil aktivista) identitás megerősödését. A program kezdetéhez képest interjúalanyaink inkább tekintették hivatásnak és internalizált feladatnak azt, hogy helyi ügyekért álljanak ki.
- lelki támogatást is adott. A sok kihívással, konfliktussal és érzelmi megterheléssel járó közösségszervezés és érdekérvényesítés ugyanis könnyen vezethet kiégéshez. Ahogy azt valaki megfogalmazta: *„nagyon sokszor úgy érzi az ember, hogy egy ennyi erőforrással és ebben a környezetben egy tehetetlen állapotban vergődés az egész”*. Ezt a tehetetlenség érzetet csökkenti annak tudta, hogy mások is hasonló elköteleződéssel végzik a közösségszervezést, és probléma esetén van kihez fordulni.

4. Néhány interjúalanyunk a **csoporttagok készségfejlődését** is a KÖZ-SZER-VEZ program hatásaként azonosította. A közös munkában résztvevő helyi lakosok elsősorban az asszertív kommunikáció, az együttműködés és a konfliktuskezelés terén tanulhattak sokat. Egy beszélgetőtársunk szerint a pozitív roma identitás megerősödése szempontjából volt fontos a programban való részvétel.

Fenntarthatóság

A KÖZ-SZER-VEZ programban felkészített közösségsszervezők egy része aktív maradt, az általuk létrehozott csoportok képesek voltak fennmaradni. Ez leginkább ott valósult meg, ahol

- a problématérkép valós ügyeket tárt fel,
- a csapat képes volt az együttműködésre,
- a helyi hatalom nem volt (túlságosan) elnyomó és egyeduralkodó (vagy legalábbis a közösségsszervezők képesek voltak annak ellensúlyozására),
- a meglévő törésvonalak ellenére a településen élők egy jelentősebb része támogatta az új kezdeményezést és
- a csapat realisan mérte fel saját erőforrásait és mozgásterét.

A visszajelzések szerint a fenntarthatóság szempontjából kiemelten fontosak voltak azok a vezetők, akiket mindenki (azaz valamennyi csapattag) legitimnek tekintett, és akik a közösségsszervezés munkáját a program lezárultát követően is feladatuknak tekintették.

„Én biztos, hogy kellettem nekik tehát ahhoz, hogy el tudjanak indulni ilyen kulcsembereként. Kellett egy ilyen. De a továbbiakban azért ezt a tudást megszerezték maguknak. De kellett egy löket nekik.”

„Szerintem kell hozzá ez a lendítő erő. Szerintem kell ez a motiváció, hogy valaki legyen, aki ezt így viszi. Tehát, hogy ezt a szerepet viszi, hogy akkor igen, akkor most találkozunk. Mert abból, hogyha aktuálisan nincs is olyan ügy, ami úgy tűnik, hogy na most akkor ez egy ilyen óriási ügy. De ha összejövünk, akkor kiderül, hogy mégis van, meg mégis valamit el lehetne indítani.”

„Hát az nagy kérdés, hogy mi van akkor, hogyha én például magamat kihúznám a csoport alól is, hogy mennyire élne tovább. Szerintem ez, hogy tudunk-e találni olyan embert, aki képes és alkalmas is rá, hogy egy közösségnek a mozgatórugója legyen, és hogy tudunk-e erre forrást is dedikálni neki. Hogyha ő ezt akarja csinálni, akkor tudja ezt. Ettől függ, hogy megy-e tovább.”

A fenntarthatósághoz már önmagban a KÖZ-SZER-VEZ program is hozzájárult. Ez a keretrendszer volt ugyanis az, ami miatt a közösségsszervezők és az érdeklődő helyi lakosok megismerték egymást. Ez a program volt az, ami külső motiváló erőként arra készítette a csoportokat, hogy a pályázatukban eredetileg vállaltak – azaz a helyi ügyek melletti kiállást, az érdekképviseletet – megvalósítsák.

„Átestünk a tűzkeresztségen. Nagyon sok mindent megtudtunk magunkról. Megteremtett egy olyan keretet a program, ami megtartott minket. Tehát nem az volt, hogy jó, az első egyet nem értésre kifordul valaki az ajtón, vagy akkor majd ő elmegy, és akkor csinálja a saját dolgát. Hanem komolyan vették az emberek, hogy már volt egy keret. Most már egy

csapatnak gondolom magunkat, és szerintem ez nem történt volna meg, ha nincs az a tíz évvel ezelőtti előzmény.”

„Ezek voltak a gyerekbetegségek, tehát hogy óhatatlanul ezen át kellett esnünk, és most estünk át. Ha nem estünk volna át, ha nincs ez a KÖZ-SZER-VEZ, ez keretezés, akkor ott hagytuk volna.”

Tapasztalatunk szerint **fenntarthatóság szempontjából több csoportra oszthatók** a KÖZ-SZER-VEZ program keretében létrejött csoportok:

1. Néhány helyszínen a közösség-szervezők és csoporttársaik máig kifejezetten aktívak. Ennek jellemző okait a fentiekben fejtettük ki.
2. Máshol az aktivitás ugyan megmaradt, de a program lezárulását követően az érintettek ritkábban találkoznak egymással, a közös ügyek felkarolása és az érdekvédelem kevésbé jellemzi a csapattagok mindennapjait. Ennek oka lehet az, hogy
 - a közösségi találkozók fókusza megváltozott (például önismeret fejlesztés vagy támogató csoport kialakítása lett a prioritás) és/vagy
 - az aktivitás csak egy-egy konkrét, ritkább eseményekhez kapcsolódik (például közmeghallgatáson való részvétel), és/vagy
 - a tagok ugyan jelen vannak a csapat munkájában, de más kezdeményezésekben és projektekben aktívabb szerepet vállalnak.
3. Más településeken az aktivitást nem sikerült megőrizni, a KÖZ-SZER-VEZ keretében létrehozott csapatok feloszlottak. Ehhez elsősorban azok a nehezítő tényezők járultak hozzá, amit a korábbiakban már bővebben kifejtettünk. Azon túlmenően a fenntarthatóságot tovább rontotta, ha
 - a csapat vezetője a program lezárulását követően kivált, nem vállalta fel a továbbiakban a facilitátori, mozgósító szerepet, és/vagy
 - halálesetek és elköltözések a csapatokat meggyengüléséhez vezettek, és/vagy
 - a csapattagokat a KÖZ-SZER-VEZ időszakában zajló országos politikai folyamatok elkedvetlenítették és elbátortalanították. Ezekben az években az országos és helyhatósági választásokon a Fidesz-KDNP újra és újra többséget szerzett és ez (ahogy arra a korábbiakban már utaltunk) nem motiválta a helyi önkormányzati vezetőket arra, hogy változtassanak a közösséggel kialakított viszonyukon és hatalomgyakorlásukon. A csapattagok ebben az időszakban úgy érezhették, hogy a rengeteg befektetett energia ellenére nem sikerül elérni változást.

„A választás, ami volt legutóbb, az nagyon sok embernél betette a kaput, hogy itt nem történt változás. Mikor helyi szinten nem történtek változások, váltások, akkor úgy döntött egy-két csoporttagunk, hogy elég, hát akkor nincs változás. Mi

csináljuk évek óta, mi szeretnénk változást, de a többi lakos nem szeretné. Most talán van nagyobb esély a változásra. De az idő tájt nem volt esély nagyon a változásra és ebbe fásult bele egy-két csoporttag.”

A fejezet végén érdemes megemlíteni egy további, ugyancsak a fenntarthatósághoz köthető dilemmát. Speciális helyzetben vannak azok a civil szerveződések, amelyek a helyhatósági választásokon sikerrel indítottak jelölteket és így bekerültek a képviselőtestületekbe. A civil aktivistából képviselővé vagy éppen polgármesterré váló helyi lakosok a kívülállóságon és kritikán alapuló (korábbi) civil szemléletüket jellemzően nem tudják fenntartani. Ennek eredményeképpen

1) az aktivizmusnak teret adó civil szerveződések kiüresedhetnek, hiszen a tagok a képviselőtestületbe folytatják munkájukat

2) konfliktusok alakulhatnak ki a civil szerveződésben még aktív, a hatalom transzparenciájára és elszámoltatására továbbra is törekvő (régi) tagok és a települési önkormányzatba (újonnan) bekerültek között. Mindkét esetben reális forgatókönyv lehet a civil szerveződések felbomlása.

Fejlesztési javaslatok

Ebben a fejezetben az interjúalanyaink által megfogalmazott fő fejlesztési javaslatokat ismertetjük, több nagyobb témakör szerinti bontásban.

A visszajelzések szerint fontos lenne a **program menedzsmenthez kapcsolódó fejlesztéseket** megvalósítani:

- Beszélgető társaink általában megértőek voltak, és a kapacitáshiánnyal magyarázták a munkatársak és mentorok esetenkénti nehéz elérhetőségét, valamint az érdemi visszajelzések hiányát. Ugyanakkor a rendszeres kommunikáció és koordináció akadályoztatása adminisztratív és szakmai szempontból is kihívások elé állította az érintetteket. Mindezek alapján fontosnak tartjuk, hogy a támogató és a támogatottak között rendszeres, közvetlen és kiszámítható kommunikációs csatornák kerüljenek kialakításra. A partnerség és a figyelem érzetét tovább erősíti, ha meghívás esetén a támogató szervezet képviselői a támogatottak által szervezett programokon részt vesznek.
- Néhány interjúalanyunk jelezte, hogy a KÖZ-SZER-VEZ program keretében benyújtott újabb pályázatát az Ökotárs Alapítvány nem támogatta. Bár a döntést minden érintett elfogadta, többen nehezményezték a részletesebb indoklás hiányát. Emiatt fontos lenne az átláthatóság erősítése, különösen azáltal, hogy az elbírálását követően a pályázók bővebb tájékoztatást kapjanak az elfogadás vagy elutasítás indokairól.
- A támogatottak egzisztenciális biztonsága érdekében kiemelten fontos a szerződések időben történő megkötése (és a kifizetések időben történő átutalása).

A programban résztvevők **szakmai támogatása** szempontjából az alábbi javaslatok fogalmazódtak meg:

- Kiemelt igény mutatkozott a **fokozott szupervízióra**, különösen a nehéz terepen végzett munka érzelmi megterhelésének feldolgozása, valamint a programban való részvételből fakadó frusztráció csökkentése érdekében.
- Fontos biztosítani annak lehetőségét, hogy a támogatottak visszajelzést adhassanak a program vezetésének a mentorokkal való együttműködés nehézségeiről, és szükség esetén kérhessék másik mentor támogatását.
- Sokan fogalmazták meg a hálózatépítés iránti igényüket is. Interjúalanyaink szerint egy ilyen, közösségsszervezőkből álló hálózat segíti egymás munkájának a megismerését, a tapasztalat- és tudásmegosztást, az egymástól való tanulást. Ezek az alkalmak a szolidaritás és a támogató közeg megélésének szempontjából is fontos elemek lehetnek egy programnak.
- Szükséges egy olyan kidolgozott módszertan átadása, ami lehetővé teszi a közösségsszervezők által végzett **munka hatásának a mérését**. Ezzel biztosítva, hogy a támogatottak maguk is tudjanak visszajelzést gyűjteni saját munkájuk eredményeiről.

- Főleg az idősebb korosztály esetében lenne fontos az infokommunikációs eszközhasználatához szükséges készségek erősítése. Ebben a korcsoportban ugyanis a hatékony együttműködéshez és feladatmegosztáshoz szükséges digitális készségek és speciális szoftverek/platformok ismerete hiányosnak mondható.
- A közösségsszervezés módszertanának átadása során érdemes figyelembe venni, hogy a támogatottak eltérő sajátosságokkal leírható településekről érkeznek. Olyan módszertan ismertetése szükséges, amely kisebb településeken és akár olyan nagyvárosokban is alkalmazható, ahol a lokalitáshoz való kötődés jellemzően gyengébb. A képzések tematikájának a kialakítása során fontos figyelembe venni a résztvevő szervezetek adottságait és igényeit annak érdekében, hogy a hatékony közösségsszervező munkához szükséges tudás megfelelő időben kerüljön átadásra.

Az alábbi javaslatok a program **struktúrájához és fókuszához** kapcsolódnak:

- A program támogatottjai számára célszerű (a félállású mellett) a főállású foglalkoztatást is elérhetővé tenni, mivel sok esetben a közösségsszervezés nem szorítható négy órás keretek közé, az teljes munkaidőt kíván.
- Több interjúalanyunk szerint a program keretében biztosított munkadíj emelése indokolt.
- A fenntarthatóság és a helyben elért hatás növelése, valamint a támogatottakat érő teher csökkentése érdekében fontos lehet lehetővé tenni társ-közösségsszervezők bevonását is. Az ezt az elképzelést megfogalmazók szerint hasznos lehet, ha nem egy, hanem (minimum) két fő képvisel egy települést vagy közösséget.
- Néhány interjúalanyunk szerint indokolt lenne (a KÖZ-SZER-VEZ típusú programokban) egyfajta szűrés bevezetése után csak azoknak a jelentkezőknek a támogatása, akik személyiségjegyeik és készségeik alapján alkalmasak a közösségsszervezői munkára. Olyanokra van elsősorban szükség, akik képesek együttműködésekben (és nem csak konfliktusokban) gondolkodni és akik a csapatmunkát (és nem csak az egyéni harcot) preferálják.
- Fontos lehet azon civil szervezetek támogatása, amelyek a helyhatósági választások révén képviselethez jutnak az önkormányzatban, és ennek következtében felerősödik az aktivista és a döntéshozói szerepük közötti feszültség.

Melléklet – Interjúvázlat

1. MÚLT – A KEZDETEK

Kérlek, mesélj röviden a szakmai múltadról! *(Itt elsősorban a KÖZ-SZER-VEZ-ben való részvételhez kapcsolódó szakmai tudásra / tapasztalatra vagyok kíváncsi.)*

Hogyan kerültél kapcsolatba a programmal? Ki keresett meg, milyen együttműködést ajánlott fel? Mi volt vonzó a programban? Miért csatlakoztál a KÖZ-SZER-VEZ-hez?

2. MÚLT – A KÖZÖSSÉGSZERVEZÉS NÉHÁNY JELLEMZŐJE

Mi volt a feladatod a KÖZ-SZER-VEZ keretében? Történt olyan felkészítés / képzés, ami a munkavégzésedet segítette?

Hogyan léptél kapcsolatban a helyi csapatokkal? Mik voltak az együttműködések keretei és azokat ki alakította ki?

Hány helyszínen támogattad a helyi közösségek munkáját? Hogyan jellemeznéd ezeket a helyszíneket? Miben voltak mások és miben voltak hasonlóak ezek a helyszínek?

Hogyan írnád le a helyi csapatokat? És hogyan jellemeznéd a velük való közös munkát? Sikeresnek látod az együttműködéseteket? Miért? Mi az, ami segítette a közös munkát? És mi nehezítette?

3. A KÖZ-SZER-VEZ KERETÉBEN ELÉRT HATÁS ÉRTÉKELÉSE *(Ha több helyszínnel is kapcsolatban volt az interjúalany -> próbáljon általánosságban válaszolni a kérdésekre, de az egyedi sajátosságokat mindig emelje ki!)*

Megítélésed szerint sikerült a program keretében

- felderíteni a helyi problémákat és az itt élők igényeit?
- feltérképezni a lehetőségeket, erőforrásokat?
- létrehozni egy hatékony érdekképviselőt?
- megtervezni a közös cselekvést?
- *aktivizálni a helyi közösségek tagjait?*
- megnyerni a közös ügyeket?

A fenti lépések közül mi az, amit nehéz volt megvalósítani? Mi az, amit könnyű?

Mi volt az, ami kifejezetten sikeres volt? Mi az, ami sikertelen?

Voltak helyi szereplő, aki kifejezetten gátolták a munkát? Jellemzően kik voltak azok és mi volt az ő motivációjuk? Jellemzően kik voltak a támogatók és miért?

Az általad kísért csapatok képesek voltak az együttműködésre? Mi nehezítette és mi segítette az együttműködést?

ÖSSZESEGÉBEN MIT MONDANÁL:

- a KÖZ-SZER-VEZ program és a közösségi aktivizmus hatására történt változás a helyi közösségek életében? Mennyiben és hogyan járult hozzá ehhez a változáshoz a KÖZ-SZER-VEZ?
- A KÖZ-SZER-VEZ keretében létrejött csapatok aktívak maradtak? Vannak közös ügyek, amelyek mentén most is kiállnak? Ha nem: mi történt? Miért nem sikerült megőrizni az alulról szerveződő aktivizmust? Ha igen: miben jelenik meg az aktivizmus? Mi kellett ahhoz, hogy ezt az alulról szerveződő aktivitást megőrizték a csapatok?

4. JAVASLATOK - (A) közösségszervezőknek

Hogyan látod az Ökotárs támogatását? Fontos / hasznos volt a támogatás a közösségi folyamatok sikere szempontjából? Van bármi szerinted, amit egy ilyen projektben a támogatónak máshogy kellene csinálni?

Hogyan látod a közösségben dolgozó közösségi/helyi vezető munkáját? Van bármi szerinted, amivel jobban meg lehetne erősíteni a közösségi/helyi vezetőket egy ilyen projektben (képzés, mentorálás, stb.)?

Hogyan látod a közösségszervezés módszertanához, gyakorlatához kapcsolódó tudás átadását? Van bármi, amiből kevesebbet / többet / máshogy kellett volna a programnak biztosítani?

Szerintetek a programban (annak struktúrájában, támogatási gyakorlatában, a bevonás folyamatában, az általa nyújtott szolgáltatásokban stb.) érdemes bármit változtatni (annak érdekében, hogy a közösségi aktivitás megmaradjon hosszú távon is)?

JAVASLATOK - (B) közösségi tagoknak

Hogyan látod a Titeket támogató közösségszervező munkáját? Fontos / hasznos volt az ő támogatása? Van bármi szerinted, amit egy ilyen projektben a szervezőknek máshogy kellene csinálni?

Hogyan látod a Titeket támogató térségi vezető (vezető szervező) munkáját? Fontos / hasznos volt az ő támogatása? Van bármi szerinted, amit egy ilyen projektben a térségi vezetőknek máshogy kellene csinálni?

Hogyan látod a közösségszervezés módszertanához, gyakorlatához kapcsolódó tudás átadását? Van bármi, amiből kevesebbet / többet / máshogy kellett volna a programnak biztosítani?

Szerintetek a programban (annak struktúrájában, támogatási gyakorlatában, a bevonás folyamatában, az általa nyújtott szolgáltatásokban stb.) érdemes bármit változtatni (annak érdekében, hogy a közösségi aktivitás megmaradjon hosszú távon is)?